

**DISERTASI**

**PENGARUH *MARKET ORIENTATION (MO)*,  
*MARKET KNOWLEDGE COMPETENCE (MKC)*  
TERHADAP STRATEGI ADAPTASI PRODUK DAN  
KINERJA PEMASARAN EKSPOR:**

**Studi Empiris pada Eksportir Furniture Kayu dan Rotan di Jawa  
Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah**



**Muhammad Naparin  
NIM. 091070334**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2017**

**PENGARUH *MARKET ORIENTATION (MO)*,  
*MARKET KNOWLEDGE COMPETENCE (MKC)*  
TERHADAP STRATEGI ADAPTASI PRODUK DAN  
KINERJA PEMASARAN EKSPOR:**

**Studi Empiris pada Eksportir Furniture Kayu dan Rotan di Jawa  
Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah**

Disertasi

Untuk Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Program Doktor Ilmu Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga  
Telah Dipertahankan di Hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka  
Pada Hari: Senin  
Tanggal: 4 September 2017  
Pukul: 10:00 – 12:00 WIB

**Oleh:**

**Muhammad Naparin  
NIM: 091070334**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**DISERTASI INI TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL 5 SEPTEMBER 2017**

**Oleh :**

**PROMOTOR,**



**Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti, S.E., M.S.  
NIP. 195406191982032001**

**KO PROMOTOR,**



**Drs. Sri Gunawan, M.Com., DBA  
NIP. 196212221987011001**

**Mengetahui,  
Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi**



**Dra. Ec. Dyah Wulansari, M.Ec.Dev., Ph.D.  
NIP. 196812071993032002**

## **PANITIA PENGUJI DISERTASI**

Disertasi ini telah diuji pada Ujian Tahap I (Tertutup)

Pada Tanggal 26 Mei 2017

### **PANITIA PENGUJI DISERTASI**

Ketua : Dr. Indrianawati Usman, SE.,M.Sc.

Anggota : 1. Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti, SE., MS.  
2. Drs. Sri Gunawan, M.Com, DBA.  
3. Prof. Dr. Hatane Samuel, MS.  
4. Prof. V. Henky Supit, SE. Ec., Ak.  
5. Dr. Tanti Handriana, SE., M.Si.  
6. Dr. Masmira Kurniawati, SE., M.Si.

Ditetapkan Dengan Surat Tugas Pimpinan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga  
Nomor: 2368/UN3.1.4/PPd/2017  
Tanggal 23 Mei 2017

## **PANITIA PENGUJI DISERTASI**

Disertasi ini telah diuji pada Ujian Tahap II (Terbuka)

Pada Tanggal 4 September 2017

### **PANITIA PENGUJI DISERTASI**

Ketua : Dra. Ec. Dyah Wulansari, M.Ec.Dev., Ph.D.

- Anggota :
1. Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti, SE., MS.
  2. Drs. Sri Gunawan, M.Com, DBA.
  3. Prof. Dr. Ir. H. Gusti Muhammad Hatta, MS
  4. Dr. Indrianawati Usman, SE.,M.Sc.
  5. Dr. Sri Herianingrum, SE., M.Si
  6. Dr. H. Heru Tjaraka, SE., M.Si, BKP., Ak., CA
  7. Dr. Tri Siwi Agustina, SH., MH
  8. Dr. Aris Armuninggar, SH., MH

Ditetapkan Dengan Surat Tugas Pimpinan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga  
Nomor: 4019/UN3.1.4/PPd/2017  
Tanggal 30 Agustus 2017

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Naparin  
NIM : 091070334  
Program Doktor : Ilmu Ekonomi  
Alamat / No. Telpon : Jalan Salederi No.70 Banjarbaru, Kalimantan Selatan,  
Kode Pos 70711 - Telpon 0511-4774256

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri dan bukan hasil penjiplakan (plagiarism).
2. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di perguruan tinggi Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lain.
3. Di dalam isi disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali tertulis dengan jelas mencantumkan nama penulis dan mencantumkan ke dalam daftar kepustakaan.
4. Surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak-benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik apapun dari pihak yang berwenang sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, ditandatangani serta bermaterai cukup untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 7 Agustus 2017  
Yang membuat pernyataan,



## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur yang kekhadirat Allah SWT, atas karunia-Nya-lah Materi Ujian Tertutup pada Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya ini dapat terselesaikan.

Pada kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terimakasih dan rasa penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Ibunda Hj. Fatimah tercinta yang telah memberikan dukungan dan doa selama saya mengikuti studi program doktor di Univertas Airlangga.
2. Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti, SE., MS selaku Promotor yang telah dengan ketulusan, kearifan, keikhlasan serta dengan profesionalisme yang tinggi berkenan memotivasi, membimbing, mengarahkan, serta memberi masukan-masukan konstruktif demi selesainya disertasi ini.
3. Drs. Sri Gunawan, M.Com, DBA. selaku Ko-Promotor sekaligus dosen pengasuh Mata Kuliah Penunjang Disertasi (MKPD) pada mata kuliah *Knowledge-Based View (KBV)* yang telah dengan ketulusan, kearifan, keikhlasan serta dengan profesionalisme yang tinggi berkenan memotivasi, membimbing, mengarahkan, serta memberi masukan-masukan konstruktif demi selesainya disertasi ini.
4. Prof. Dr. Ir. H. Gusti Muhammad Hatta, MS, Menteri Lingkungan Hidup 2009-2011, Menteri Riset dan Teknologi 2011-2014 Kabinet Indonesia Bersatu II, dan Guru Besar Fakultas Kehutanan Universitas Lambung Mangkurat yang telah memberikan motivasi dan dorongan yang kuat selama menempuh pendidikan Program Doktor Ilmu Ekonomi FEB Unair, serta berkenan menjadi penguji pada Ujian Terbuka.
5. Ir. H. Sunardi, MS, Dekan Fakultas Kehutanan Universitas Lambung Mangkurat Banjarbaru yang telah memberikan motivasi dan dorongan yang kuat selama menempuh pendidikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
6. Prof. V. Henky Supit, SE. Ec., Ak., selaku dosen Penasehat Akademik dan penguji sejak Ujian Kualifikasi, Ujian Proposal dan Ujian Tertutup yang telah berkenan memotivasi, membimbing, mengarahkan, serta memberi masukan-masukan konstruktif demi selesainya disertasi ini.

7. Prof. Dr. Hatane Samuel, MS., Guru Besar Universitas Kristen Petra Surabaya yang telah berkenan menjadi dosen penguji eksternal pada Ujian Proposal, Ujian Kelayakan dan Ujian Tertutup, sekaligus memberikan masukan-masukan konstruktif dan bimbingan selama proses penyelesaian disertasi ini.
8. Dr. Sri Hartini, SE., M.Si. selaku dosen pengasuh Mata Kuliah Penunjang Disertasi (MKPD) pada mata kuliah *International Marketing* dan sebagai dosen penguji pada Ujian Kualifikasi dan Ujian Proposal sekaligus berkenan memotivasi, membimbing, mengarahkan, serta memberi masukan-masukan konstruktif demi selesainya disertasi ini.
9. Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., Ph.D. selaku dosen pengasuh Mata Kuliah Penunjang Disertasi (MKPD) pada mata kuliah *Marketing Performance* dan sebagai dosen penguji pada Ujian Kualifikasi, Ujian Proposal dan Ujian Kelayakan sekaligus berkenan memotivasi, membimbing, mengarahkan, serta memberi masukan-masukan konstruktif demi selesainya disertasi ini.
10. Dr. Indrianawati Usman, SE.,M.Sc. selaku dosen penguji pada Ujian Proposal, Ujian Kelayakan, Ujian Tertutup dan Ujian Terbuka yang telah berkenan memotivasi, membimbing, mengarahkan, serta memberi masukan-masukan konstruktif demi selesainya disertasi ini.
11. Prof. Dr. H. Muslich Anshori, SE., M.Sc., Ak. selaku dosen penguji pada Ujian Kelayakan yang telah berkenan memotivasi, membimbing, mengarahkan serta memberi masukan-masukan konstruktif demi selesainya disertasi ini.
12. Dr. Tanti Handriana, SE.,Ak dan Dr. Masmira Kurniawati, SE.,M.Si selaku dosen penguji pada Ujian Tertutup yang telah berkenan mengarahkan dan memberi masukan-masukan konstruktif demi selesainya disertasi ini.
13. Dra. Ec. Dyah Wulansari, M.Ec.Dev., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga yang berkenan memberikan dukungan dan motivasi yang kuat guna selesainya studi saya, serta menjadi Ketua Psenguji pada Ujian Terbuka.
14. Dr. Sri Herianingrum, SE., M.Si; Dr. H. Heru Tjaraka, SE., M.Si, BKP., Ak., CA; Dr. Tri Siwi Agustina, SH., MH; Dr. Aris Armuninggar, SH., MH yang telah berkenan menjadi dosen penguji pada Ujian Terbuka.



15. Prof. Dr. Marjati Sangen, SE,MM. selaku Ketua Program Kerjasama Program Doktor Universitas Lambung Mangkurat dan Universitas Airlangga yang telah berkenan memberikan dukungan, motivasi dan bimbingan selama masa studi.
16. Dr. Misransyah, SE., MSi. yang telah berkenan menemani selama proses pengambilan data lapangan, memberikan masukan-masukan konstruktif, serta memberikan motivasi yang kuat guna selesainya disertasi ini.
17. Noor Laila (istri) dan anak-anak: Muhammad Fauzul Akbar dan Naila Saidah yang telah memberikan dukungan dan menjadi motivasi yang kuat dalam mengikuti studi program doktor di Universitas Airlangga.
18. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang dengan tulus memberikan motivasi, bantuan dan doa.

Semoga Allah S.W.T. senantiasa memberikan berkah yang tak terhingga kepada semua pihak tersebut di atas.

Surabaya, 5 September 2017

Penulis,

Muhammad Naparin

## RINGKASAN

### **Pengaruh *Market Orientation (MO)*, *Market Knowledge Competence (MKC)* terhadap Strategi Adaptasi Produk dan Kinerja Pemasaran Ekspor: Studi Empiris Pada Eksportir Furniture Kayu dan Rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah**

Pemasaran ekspor memegang peran paling penting dalam ilmu pemasaran internasional, karena ia merupakan *tools* dalam usaha meningkatkan devisa negara, daya serap tenaga kerja, produktivitas dan kesejahteraan sosial. Sasaran akhir pemasaran ekspor adalah meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor yang superior dan berkesinambungan baik secara ekonomis, strategis, maupun secara perseptual. Aaby dan Slater (1989) memberikan konsep dasar dengan mengidentifikasi hubungan saling ketergantungan antara kompetensi berbasis *market knowledge*, strategi produk ekspor dan kinerja pemasaran ekspor.

Sama seperti pemasaran domestik, pemasaran ekspor juga dikonsentrasikan pada proses penciptaan dan pelaksanaan *marketing-mix* yang efektif, namun berbagai keputusan yang diambil bukan hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di dalam negeri, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di negara tujuan ekspor, dimana terdapat perbedaan lingkungan budaya, hukum, politik dan sistem moneter. Oleh karena itu strategi *marketing-mix* dalam pemasaran ekspor harus diadaptasi sesuai dengan tingkat keperluannya (Onkvisit dan Shaw:5,18,182). Hal tersebut kemudian disebut Strategi Adaptasi *Marketing-Mix*. Strategi produk merupakan jantung dari strategi *marketing-mix* (Albaum dan Duerr, 2011:581). Keputusan yang salah pada Strategi Adaptasi Produk mengakibatkan ketidak-tepatan produk yang ditawarkan ke pasar sasaran atau bahkan mengakibatkan kesalahan fatal pada strategi harga, *advertising* dan promosi (Horska dan Ubreziova, 2007:326). Oleh karena itu disertasi ini fokus pada Strategi Adaptasi Produk.

Dalam hal kompetensi berbasis *market knowledge*, Chaston (2004) memberikan konsep *knowledge-based marketing* yang menitik-beratkan pada pentingnya *knowledge* dalam menentukan efektivitas strategi pemasaran ekspor. Untuk mengimplementasikan strategi pemasaran yang efektif, perlu memanfaatkan dua sumber *knowledges*, yaitu (1) *knowledge of market conditions* (tentang pelanggan dan pesaing), serta (2) *knowledge of functional managerial processes*.

Hal ini bersesuaian dengan konsep *Market Knowledge Competence (MKC)* Li dan Calantone (1998) yang dikembangkan oleh antara lain Atuahene-Gima dan Wei (2011) dan Ozkaya, dkk. (2015). Dalam hal ini *MKC* terdiri dari 3 variabel, yaitu *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, dan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*.

Berdasarkan konsep Aaby dan Slater (1989), Chaston (2004) dan Li dan Calantone (1998) serta hasil studi-studi yang mengikutinya, dapat diimplikasikan bahwa pengaruh ketiga elemen *MKC* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor dapat dikatakan *partially mediated*, yaitu dapat berpengaruh secara langsung dan tidak langsung melalui Strategi Adaptasi Produk.

Konsep *MKC* itu sendiri didasarkan oleh konsep budaya *Market Orientation (MO)* Narver dan Slater (1990) yang menjelaskan pentingnya *Customer Orientation*, *Competitor Orientation* dan *Interfunctional Coordination* dalam mencapai *sustained superior customer value*. Berdasarkan *research gap MO* menunjukkan pentingnya budaya *MO* dalam membangun nilai dan norma budaya organisasi yang kemudian mempengaruhi *behavioral* dalam mengakuisisi, menginterpretasi dan mengintegrasikan *market knowledge* pada *MKC*.

Studi ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya *Market Orientation (MO)* terhadap *Market Knowledge Competence (MKC)*, serta pengaruh *MKC* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor baik secara langsung, maupun melalui variabel mediasi Strategi Adaptasi Produk (StratAdap). Berdasarkan landasan teoritis dan empiris, disusun 9 hipotesis, yaitu pengaruh signifikan antara: 1) *Customer Orientation* terhadap *Customer Knowledge Competence*, 2) *Competitor Orientation* terhadap *Competitor Knowledge Competence*, 3) *Customer Knowledge Competence* terhadap Strategi Adaptasi Produk, 4) *Competitor Knowledge Competence* terhadap Strategi Adaptasi Produk, 5) *Cross-Functional Collaboration* terhadap Strategi Adaptasi Produk, 6) *Customer Knowledge Competence* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, 7) *Competitor Knowledge Competence* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, 8) *Cross-Functional Collaboration* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, dan 9) Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

Unit analisis yang digunakan dalam studi ini adalah perusahaan eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Pengambilan data dilaksanakan secara sensus. Dari 45 responden terdapat 1 responden di Jawa Timur tidak bersedia mengisi kuesioner dan 2 responden di Kalimantan Tengah kuesionernya tidak dapat digunakan karena inkonsistensi jawaban, sehingga jumlah responden yang dapat dianalisis secara statistik sebanyak 42 responden.

Untuk analisis statistik digunakan PLS (*Partial Least Squares*) dengan software SmartPLS 3.2.4, hasilnya terdapat 7 hipotesis yang signifikan dan 2 hipotesis lainnya tidak signifikan. 2 hipotesis yang tidak signifikan tersebut adalah Hipotesis 7 pengaruh *Competitor Knowledge Competence* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, dan Hipotesis 8 pengaruh *Cross-Functional Collaboration* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

Tidak signifikannya Hipotesis 7, pengaruh langsung *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor mendukung studi Atuahene-Gima dan Wei (2011). Kompleksitas pemasaran ekspor produk kehutanan dan sensitifitasnya terhadap isu lingkungan dapat menyebabkan tidak signifikannya pengaruh tersebut. Produk yang secara spesifikasi lebih unggul dibanding pesaing, belum tentu dapat diterima pelanggan di negara tujuan ekspor yang berbeda, sehingga *ComKC* perlu dimediasi Strategi Adaptasi Produk baru kemudian dapat meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor. Disamping itu betapapun dikuasainya *ComKC*, jika pemerintah setempat memberlakukan *barrier* terhadap produk lingkungan (*green product*), maka eksportir tidak akan mampu bersaing dengan industri lokal di negara tujuan tersebut.

Tidak signifikannya Hipotesis 8, pengaruh langsung *Cross-Functional Collaboration* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor mendukung studi De Luca dan Atuahene-Gima (2007). De Oliveira, dkk. (2015:2140) salah satu penyebab utama tidak berpengaruhnya *Cross-F* terhadap kinerja adalah kompleksitas lingkungan pemasarannya. Sebagaimana diketahui bahwa lingkungan pemasaran ekspor produk kehutanan jauh lebih kompleks baik dibanding pemasaran domestik, maupun pemasaran ekspor produk lainnya.

## SUMMARY

### **The Effects of Market Orientation (MO), Market Knowledge Competence (MKC) on Product Adaptation Strategy and Export Marketing Performance: An Empirical Study on Wooden and Rattan Furniture Exporters in East Java, South Kalimantan and Central Kalimantan**

Export marketing has the most important role in international marketing science, it constitutes a tool in the effort to increase foreign exchange reserves, employment absorption, productivity and social welfare. The final objective of export marketing is to increase sustained superior export marketing performance whether economically, strategically or perceptual. Aaby and Slater (1989) found the basic concept by identifying interdependence relationship between market knowledge based competence, export product strategy and export marketing performance.

Similar with domestic marketing, in export marketing, it also focuses on process of creating and implementing effective marketing-mix, but various decisions in the export marketing is not only affected by external environment factors in exporting country, but also affected by external environment factors in the destination country whereas differences in culture, legal, political and monetary systems. Hence the export marketing-mix strategy has to be adapted as needed (Onkvisit and Shaw:5,18,182), then it is called as marketing-mix adaptation strategy. Product strategy is the heart of marketing-mix strategy (Albaum and Duerr, 2011:581). Incorrect decisions in product adaptation strategy may lead to products inappropriate for the intended market or to costly mistakes in pricing, advertising and promotion (Horska and Ubreziova, 2007:326). Therefore this study focuses on Product Adaptation Strategy.

In case of market knowledge based competence, Chaston (2004) offers knowledge-based marketing concept focuses on the importance of knowledge to define effectivity of export marketing strategy. To implement an effective marketing strategy the firm will need to draw upon two sources of knowledge, namely (1) knowledge of market conditions (about customers and competitors), and (2) knowledge of functional managerial processes. This concept was in accordance with Market Knowledge Competence (MKC) Li and Calantone (1998)

which was developed by among others Atuahene-Gima and Wei (2011) and Ozkaya, et al (2015). In this context the MKC is represented by 3 different variables: Customer Knowledge Competence (CusKC), Competitor Knowledge Competence (ComKC), and Cross-Functional Collaboration (Cross-F).

Based on the concepts of Aaby and Slater (1989), Chaston (2004) and Li and Calantone (1998) and all others studies related to the concepts, it implies those three elements of MKC affect Export Marketing Performance (EMP) by two different ways. It can be direct effect (non-mediated) and mediated effect through Product Adaptation Strategy. Both ways called as partially mediated.

Concept of the MKC was build based on culture of Market Orientation (MO) of Narver and Slater (1990), it explains the important of Customer Orientation, Competitor Orientation and Interfunctional Coordination in order to achieve sustained superior customer value. Based on research gap of MO, it shows the important of Market Orientation culture to build values and norms which affect behavioral aspect in organization in acquisition, interpretation and integration of market knowledge on MKC.

This study aims to examine and analyze the effects of Market Orientation culture on Market Knowledge Competence, and the effect of MKC on Export Marketing Performance by two different ways, those are direct effect (non-mediated) and mediated effect through Product Adaptation Strategy. Based on theoretical and empirical background, this study develop nine hypotheses, consisting of significant effect between: 1) Customer Orientation on Customer Knowledge Competence, 2) Competitor Orientation on Competitor Knowledge Competence, 3) Customer Knowledge Competence on Product Adaptation Strategy, 4) Competitor Knowledge Competence on Product Adaptation Strategy, 5) Cross-Functional Collaboration on Product Adaptation Strategy, 6) Customer Knowledge Competence on Export Marketing Performance, 7) Competitor Knowledge Competence on Export Marketing Performance, 8) Cross-Functional Collaboration on Export Marketing Performance, dan 9) Product Adaptation Strategy on Export Marketing Performance.

Unit of analysis on this study is exporting firm of wooden and rattan furniture in East Java, South Kalimantan and Central Kalimantan. Data ware

collected by sensus. From 45 respondents, 1 respondent in East was not willing to fill out the questionnaire and 2 respondents in Central Kalimantan whose the questionnaires could not be used due to inconsistent answer. Thus total respondents whose can be analyzed statistically is 42 respondents.

Data were analyzed with PLS (Partial Least Squares) using software of SmartPLS 3.2.4. The Result shows seven hypotheses are significant and the other two hypotheses are not significant. The two hypotheses which are not significant: Hypothesis 7 Competitor Knowledge Competence is not significantly effecting Export Marketing Performance, and Hypothesis 8 *Cross-Functional Collaboration* is not significantly effecting Export Marketing Performance.

The insignificant effect of Competitor Knowledge Competence on Export Marketing Performance (Hypothesis 7) supports Atuahene-Gima and Wei (2011). Complexity of export marketing of forest products and sensivity of environmental issues may cause the insignificant of the hypothesis. Product which specifically superior than competitors may not be acceptable by customers in different export destination. Therefore Competitor Knowledge Competence needs to be mediated by Product Adaptation Strategy to achieve superior Export Marketing Performance. On the other side, even having high ComKC, exporter cannot afford to compete with local producer at destination country if the country imposes import barrier on green products.

The insignificant effect of Cross-Functional Collaboration on Export Marketing Performance (Hypothesis 8) supports supports De Luca and Atuahene-Gima (2007). One of the main causes of insignificant effect Cross-Functional Collaboration on marketing performance is complexity of marketing environment at the target market (De Oliveira et al, 2015:2140). As we know that export marketing environment of forest products is far more complex than both domestic marketing and export marketing of other products.

## **ABSTRACT**

### **The Effects of Market Orientation (MO), Market Knowledge Competence (MKC) on Product Adaptation Strategy and Export Marketing Performance: An Empirical Study on Wooden and Rattan Furniture Exporters in East Java, South Kalimantan and Central Kalimantan**

Export marketing has the most important role in international marketing science, it constitutes a tool in the effort to increase foreign exchange reserves, employment absorption, productivity and social welfare. The final objective of export marketing is to increase sustained superior Export Marketing Performance (EMP) whether economically, strategically or perceptual. However, an investigation on market knowledge based competence and its effects to product adaptation strategy as well as export marketing performance is lacking and not adequately explained. In addition, how market orientation culture in organization affects behavioral aspects of market knowledge competence is also needs to be explained.

This study aims to examine and analyze the effects of Market Orientation (MO) culture on Market Knowledge Competence (MKC), and the effect of MKC on Export Marketing Performance by two different ways, those are direct effect (non-mediated) and mediated effect through Product Adaptation Strategy. In the model, MO consists of Customer Orientation and Competitor Orientation, and MKC consists of Customer Knowledge Competence (CusKC), Competitor Knowledge Competence (ComKC), and Cross-Functional Collaboration (Cross-F).

Data were collected by census from 45 exporting firms of wooden and rattan furniture in East Java, South Kalimantan and Central Kalimantan, 42 respondents are usable and analyzed with PLS (Partial Least Squares). The findings showed culture of market orientation affects significantly to MKC and all elements of MKC affect significantly to Product Adaptation Strategy, but only CusKC affects significantly to Export Marketing Performance and the two other elements (ComKC and Cross-F) are not significant.

**Keywords:** Market Orientation, Market Knowledge Competence, Product Adaptation Strategy, Export Marketing Performance



## DAFTAR ISI

Sampul Dalam .....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Panitia Penguji Disertasi .....	iv
Surat Pernyataan .....	vi
Ucapan Terimakasih .....	vii
Ringkasan .....	x
Summary .....	xiii
Abstract .....	xvi
DAFTAR ISI .....	xvii
DAFTAR TABEL .....	xxi
DAFTAR GAMBAR .....	xxii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxiii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusah Masalah .....	21
1.3. Tujuan Penelitian.....	22
1.4. Manfaat Penelitian.....	22
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	24
2.1. Landasan Teori .....	24
2.1.1. Kinerja Pemasaran Ekspor .....	25
2.1.2. Strategi Adaptasi .....	29
2.1.2.1. Konsep Dasar Strategi Adaptasi .....	29
2.1.2.2. Strategi Adaptasi Produk .....	32
2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Adaptasi Produk .....	34
2.1.3. <i>Market Knowledge Competence (MKC)</i> .....	37
2.1.3.1. <i>Market Knowledge Competence (MKC)</i> dalam Pendekatan <i>Resource-Based View (RBV)</i> .....	37
2.1.3.2. <i>Market Knowledge Competence (MKC)</i> dalam Pendekatan <i>Knowledge-Based View (KBV)</i> .....	44
2.1.3.3. <i>Market Knowledge Competence (MKC)</i> sebagai Konstruk Multidimensi .....	53

2.1.4. <i>Market Orientation (MO)</i> .....	65
2.1.5. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	73
2.1.5.1. Hubungan Strategi Adaptasi Produk dengan Kinerja Pemasaran Ekspor .....	73
2.1.5.2. Hubungan <i>Market Knowledge Competence (MKC)</i> dengan Kinerja Pemasaran Ekspor .....	77
2.1.5.3. Hubungan <i>Market Knowledge Competence (MKC)</i> dengan Strategi Adaptasi Produk .....	82
2.1.5.4. Hubungan <i>Market Orientation (MO)</i> dengan <i>Market Knowledge Competence (MKC)</i> .....	86
2.2. Penelitian Terdahulu .....	90
2.2.1. Studi-Studi tentang Strategi Adaptasi Produk .....	90
2.2.2. Studi-Studi tentang <i>Market Knowledge Competence (MKC)</i> .....	97
2.2.3. Studi-Studi tentang <i>Market Orientation (MO)</i> .....	107
<b>BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	112
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	112
3.2. Hipotesis .....	117
<b>BAB 4. METODE PENELITIAN</b> .....	118
4.1. Rancangan Penelitian .....	118
4.2. Unit Analisis .....	118
4.3. Populasi, Sampel, Ukuran Sampel dan Teknik Sampling .....	119
4.4. Variabel Penelitian .....	119
4.4.1. Klasifikasi Variabel.....	119
4.4.2. Definisi Operasional Variabel.....	121
4.5. Sumber Data .....	129
4.6. Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian .....	130
4.7. Teknik Analisis Data .....	131
4.7.1. Uji Instrumen Penelitian .....	132
4.7.1.1. Uji Validitas .....	132
4.7.1.2. Uji Reliabilitas .....	133
4.7.2. Teknik Analisis .....	134

<b>BAB 5. ANALISIS HASIL STUDI</b> .....	141
5.1. Data Penelitian.....	141
5.2. Karakteristik Responden .....	143
5.3. Analisis Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian.....	144
5.3.1. Deskripsi <i>Customer Orientation</i> .....	145
5.3.2. Deskripsi <i>Competitor Orientation</i> .....	146
5.3.3. Deskripsi <i>Customer Knowledge Competence</i> .....	147
5.3.4. Deskripsi <i>Competitor Knowledge Competence</i> .....	148
5.3.5. Deskripsi <i>Cross-Functional Collaboration</i> .....	149
5.3.6. Deskripsi Strategi Adaptasi Produk .....	150
5.3.7. Deskripsi Kinerja Pemasaran Ekspor .....	151
5.4. Analisis Statistik Menggunakan <i>Partial Least Squares (PLS)</i> .....	152
5.4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	153
5.4.1.1. Hasil Uji Validitas .....	153
5.4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas .....	158
5.4.2. Hasil Uji Model Struktural .....	159
5.4.3. Hasil Uji Hipotesis .....	161
<b>BAB 6. PEMBAHASAN</b> .....	164
6.1. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis .....	164
6.1.1. Pengaruh <i>Customer Orientation (CusO)</i> terhadap <i>Customer Knowledge Competence (CusKC)</i> .....	164
6.1.2. Pengaruh <i>Competitor Orientation (CusO)</i> terhadap <i>Competitor Knowledge Competence (ComKC)</i> .....	167
6.1.3. Pengaruh <i>Customer Knowledge Competence (CusKC)</i> terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) .....	170
6.1.4. Pengaruh <i>Competitor Knowledge Competence (ComKC)</i> terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) .....	173
6.1.5. Pengaruh <i>Cross-Functional Collaboration (CrossF)</i> terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) .....	176
6.1.6. Pengaruh <i>Customer Knowledge Competence (CusKC)</i> terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) .....	180

6.1.7. Pengaruh <i>Competitor Knowledge Competence (ComKC)</i> terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk).....	182
6.1.8. Pengaruh <i>Cross-Functional Collaboration (CrossF)</i> terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) .....	183
6.1.9. Pengaruh Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) .....	186
6.2. Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya.....	190
6.2.1. Keterbatasan Penelitian .....	190
6.2.2. Arah Penelitian Selanjutnya .....	191
<b>BAB 7. PENUTUP</b> .....	193
7.1. Kesimpulan.....	193
7.2. Implikasi Hasil Penelitian.....	196
7.2.1. Implikasi Akademik .....	196
7.2.2. Implikasi Manajerial .....	197
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	200
<b>LAMPIRAN</b>	
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	211
Lampiran 2. Peta Teori .....	214
Lampiran 3. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i> .....	229

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Perbandingan Definisi <i>Market Orientation (MO)</i> dan Definisi <i>Market Knowledge Competence (MKC)</i> .....	75
Tabel 5.1.	Sebaran Populasi Perusahaan Eksportir Furniture Kayu dan Rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah .....	143
Tabel 5.2.	Responden Berdasarkan Ukuran Perusahaan .....	144
Tabel 5.3.	Pengisi Kuesioner .....	144
Tabel 5.4.	Distribusi Frekwensi Indikator <i>Customer Orientation</i> .....	145
Tabel 5.5.	Distribusi Frekwensi Indikator <i>Competitor Orientation</i> .....	146
Tabel 5.6.	Distribusi Frekwensi Indikator <i>Customer Knowledge Competence</i> .....	148
Tabel 5.7.	Distribusi Frekwensi Indikator <i>Competitor Knowledge Competence</i> .....	149
Tabel 5.8.	Distribusi Frekwensi Indikator <i>Cross-Functional Collaboration</i> .....	150
Tabel 5.9.	Distribusi Frekwensi Indikator Strategi Adaptasi Produk .....	151
Tabel 5.10.	Distribusi Frekwensi Indikator Kinerja Pemasaran Ekspor .....	152
Tabel 5.11.	Hasil Uji Validitas Konvergen Nilai Loading Indikator <i>PLS Algorithm Ke-1</i> .....	154
Tabel 5.12.	Hasil Uji Validitas Konvergen Nilai <i>Loading</i> Indikator <i>PLS Algorithm Ke-2</i> .....	155
Tabel 5.13.	Hasil Uji Validitas Diskriminan Nilai <i>Cross-Loading</i> .....	157
Tabel 5.14.	Hasil Uji Reliabilitas.....	159
Tabel 5.15.	Nilai <i>R-Square</i> dan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	160
Tabel 5.16.	<i>Path Coefficients, Standard Deviation, T-Statistics</i> dan Signifi-kansi.....	162

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	<i>Strategic Adaptation To Foreign Markets</i> .....	35
Gambar 3.1.	Kerangka Konseptual .....	116
Gambar 4.1.	Langkah-Langkah Analisis <i>Partial Least Squares (PLS)</i> .....	135
Gambar 4.2.	Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	136
Gambar 4.3.	Diagram Jalur Lengkap dengan <i>Outer Model</i> .....	137
Gambar 5.1.	Model Struktural <i>PLS Algorithm</i> .....	161

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian .....	211
Lampiran 2.	Peta Teori .....	214
Lampiran 3.	Confirmatory Factor Analysis (CFA) .....	229

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Penelitian kinerja pemasaran ekspor muncul pada tahun 1960-an yang dipelopori oleh Tookey pada tahun 1964 dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesuksesan ekspor. Sejak saat itu ketertarikan terhadap penelitian-penelitian ekspor meningkat di seluruh dunia dengan melakukan berbagai studi empiris yang meneliti hubungan antar determinan kinerja pemasaran ekspor (Katsikeas, Leonidou dan Morgan, 2000:495). Sebagai bagian dari ilmu pemasaran internasional, pemasaran ekspor memegang peran paling penting sebagai salah satu *tools* dalam usaha meningkatkan devisa negara, daya serap tenaga kerja, produktivitas dan kesejahteraan sosial. Hal ini mudah dipahami karena kegiatan ekspor hanya menjual produk dari dalam negeri ke luar negeri. Berbeda dengan pemasaran internasional lainnya seperti pemasaran multinasional dan pemasaran global yang produknya dapat diproduksi sebagian atau seluruhnya di masing-masing negara pasar sasaran (bukan semata-mata diproduksi dari dalam negeri). Dilain pihak, para peneliti pemasaran menganggap ilmu pemasaran ekspor bukan saja sebagai sebuah tantangan tetapi sekaligus sebagai domain utama untuk keperluan *theory building* dalam bidang ilmu pemasaran internasional.

Sasaran akhir pemasaran ekspor adalah meningkatkan kinerja pemasaran ekspor yang superior dan berkesinambungan baik secara ekonomis, strategis, maupun secara perseptual. Oleh karena itu dalam hal pengukurannya kinerja pemasaran ekspor dapat dikelompokkan kedalam tiga kelompok indikator, yaitu (1) indikator ekonomi, misalnya penjualan ekspor, pertumbuhan penjualan ekspor, laba ekspor dan rasio penjualan ekspor terhadap penjualan domestik, (2) indikator strategis, misalnya



peningkatan daya saing, peningkatan *market share* dan penguatan posisi strategis, serta (3) Indikator perseptual, misalnya persepsi kepuasan dan kesuksesan ekspor O'cass dan Julian (2003<sup>b</sup>:55-56).

Aaby dan Slater (1989) memberikan konsep dasar bahwa secara garis besar kinerja pemasaran ekspor dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan baik di negara asal maupun di negara tujuan ekspor. Dari 55 studi antara tahun 1978-1988, Aaby dan Slater mengidentifikasi tiga faktor internal perusahaan yang mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor, yaitu karakteristik perusahaan, kompetensi dan strategi. Karakteristik perusahaan berkaitan dengan ukuran perusahaan, ekspektasi dan komitmen ekspor, serta *attitude* dan persepsi manajemen. Kompetensi berkaitan dengan kemampuan dalam memperoleh *international knowledge*, mengaplikasikan teknologi, membangun komitmen, menentukan tujuan ekspor, mengembangkan kebijakan ekspor, serta kompetensi-kompetensi penting lainnya. Sedangkan strategi berkaitan dengan strategi *market selection*, adaptasi produk, harga, promosi dan distribusi.

Dalam hal strategi pemasaran ekspor, sama seperti pemasaran domestik, pemasaran ekspor juga dikonsentrasikan pada proses penciptaan dan pelaksanaan *marketing-mix* (produk, harga, promosi, distribusi) yang efektif dalam rangka memuaskan tujuan semua pihak dalam pertukaran (Onkvisit dan Shaw, 2004:18). Namun pada pemasaran ekspor berbagai keputusan yang diambil bukan hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di dalam negeri, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di negara tujuan ekspor, dimana terdapat perbedaan lingkungan budaya, hukum, politik dan sistem moneter. Karena perbedaan lingkungan itulah, maka strategi *marketing-mix* dalam pemasaran ekspor harus diadaptasi sesuai dengan tingkat keperluannya (Onkvisit dan Shaw, halaman 5, 182). Hal yang sama

dikemukakan oleh Kotler, Keller, Ang, Leong, dan Tan (2009:696) bahwa perusahaan-perusahaan internasional harus memutuskan seberapa banyak mereka mengadaptasi strategi-strategi pemasaran terhadap kondisi-kondisi di negara tujuan ekspor, karena perilaku konsumen dapat berbeda secara dramatis dari pasar ke pasar dan memuaskan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan pelanggan yang berbeda membutuhkan program pemasaran (*marketing-mix*) yang berbeda. Upaya mengadaptasi strategi *marketing-mix* inilah kemudian disebut sebagai Strategi Adaptasi *Marketing-Mix* yang dapat diuraikan kedalam strategi adaptasi masing-masing elemen (Strategi Adaptasi Produk, Strategi Adaptasi Harga, Strategi Adaptasi Promosi, Strategi Adaptasi Distribusi).

Beberapa studi yang menguji pengaruh strategi adaptasi *marketing-mix* terhadap kinerja pemasaran ekspor masih menunjukkan hasil yang beragam. misal O'Cass dan Julian (2003<sup>a</sup>) menunjukkan hasil yang tidak signifikan, sementara pada O'Cass dan Julian (2003<sup>b</sup>) dan Mavrogiannis, Bourlakis, Dawson dan Ness, (2008) signifikan. Demikian juga Ruzo, Losada, Navarro, dan Diez (2011), strategi adaptasi *marketing-mix* hanya berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor subjektif (kepuasan terhadap *sales growth*, reputasi dan kepuasan profitabilitas). Hal ini dapat dipahami bahwa setiap elemen *marketing-mix* berkaitan dengan aspek lingkungan yang berbeda, misal Adaptasi Produk berkaitan dengan aspek karakteristik pelanggan di luar negeri, ekspektasi dan preferensi, perilaku masyarakat setempat, cita-rasa, *attitudes*, dan tradisi. Adaptasi Harga berkaitan dengan kurs valuta asing, struktur pasar asing, fluktuasi permintaan, kebijakan tarif, pembatasan impor. Adaptasi Distribusi berkaitan dengan isu-isu kelestarian lingkungan, sistem distribusi pasar ekspor, prosedur karantina, dan lain-lain. Strategi Adaptasi Promosi berkaitan dengan perilaku pembelian masyarakat setempat dan kebijakan pemerintah setempat, misal

pelarangan iklan produk tertentu, pembatasan pemakaian media milik pemerintah, bahasa, budaya dan lain-lain. Oleh karena itu masing-masing elemen strategi adaptasi *marketing-mix* harus diuji secara terpisah.

Sekalipun keempat elemen *marketing-mix* merupakan suatu strategi pemasaran yang saling mendukung, namun strategi produk merupakan jantung dari strategi *marketing-mix*, jika suatu produk gagal memuaskan kebutuhan pengguna akhir atau pelanggan, maka tidak ada usaha lain yang dapat dilakukan terhadap komponen *marketing-mix* lainnya (Albaum dan Duerr, 2011:581). Pengambilan keputusan yang salah pada Strategi Adaptasi Produk mengakibatkan ketidak-tepatan produk yang ditawarkan ke pasar sasaran atau bahkan mengakibatkan kesalahan fatal pada strategi harga, *advertising* dan promosi (Horska dan Ubreziova, 2007:326). Oleh karena itu disertasi ini fokus pada Strategi Adaptasi Produk yang merupakan sentral dari strategi adaptasi *marketing-mix*. Namun demikian elemen-elemen *marketing-mix* lainnya tetap menjadi bagian penting dari strategi pemasaran ekspor, sehingga diharapkan dapat menjadi objek penelitian-penelitian lanjutan.

Strategi Adaptasi Produk merupakan upaya mengadaptasi strategi produk terhadap lingkungan eksternal di negara tujuan ekspor karena adanya perbedaan budaya, hukum, politik dan sistem moneter dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan serta menciptakan *customer value* yang superior di pasar asing (Onkvisit dan Shaw, 2004; Zaiem dan Zghidi, 2011; Albaum dan Duerr, 2011). Upaya mengadaptasi strategi produk tersebut dapat dilaksanakan pada salah satu atau beberapa strategi produk antara lain *product positioning*, *design/style*, *quality*, *features/characteristics*, *brand/branding*, *packaging*, *labeling*, *services*, *warranty*, *product line* (Zaiem dan Zghidi, 2011:299).

Terdapat *research gap* yang cukup luas dalam penelitian-penelitian tentang pengaruh Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Sejauh ini pengaruh Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor menunjukkan hasil yang beragam, misal berpengaruh positif signifikan ditunjukkan oleh penelitian-penelitian yang dilakukan secara *cross-sectional industries* (Cavusgil dan Zou, 1994; Julian dan Ahmed, 2005; Zaiem dan Zghidi, 2011; dan Brei, D'Avila, Camargo, Engels, 2011), industri elektronik (Lee dan Griffith, 2004), serta *industrial goods*, seperti mesin, bahan kimia, karet dan lain-lain (Hultman, Robson dan Katsikeas, 2009). Sebaliknya hasil signifikan negatif terjadi pada hasil penelitian Lages (2000) yang diuji pada *industrial goods*, seperti tekstil, busana, kendaraan dan alat peralatan transportasi, cetakan plastik, sepatu dan alas kaki, dan *wine*. Berbeda dengan Eusebio, Andreu dan Belbeze (2007) yang menunjukkan hasil yang signifikan untuk perusahaan-perusahaan di Italy dan tidak signifikan pada perusahaan-perusahaan di Spain pada industri tekstil dan busana. Khusus pada industri furniture, Pham (2011) Strategi Adaptasi Produk berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor pada perusahaan-perusahaan furniture di Vietnam, sebaliknya Azizi dan Sidin (2008) menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada perusahaan-perusahaan furniture di Malaysia, kecuali pada perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan sertifikasi ISO.

Berdasarkan *research gap* di atas disimpulkan bahwa tidak konsistennya hasil-hasil studi di atas menunjukkan derajat adaptasi suatu produk di pasar asing dapat tergantung dari karakteristik produknya. Hasil studi Chandrasekaran (2000) dan Zaiem dan Zghidi (2011) menunjukkan bahwa Strategi Adaptasi Produk lebih berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor pada industri *non-durable goods*. Sebaliknya pada industri *durable goods* kinerja pemasaran ekspor dipengaruhi oleh

Strategi Standarisasi Produk. Namun demikian Czinkota dan Ronkainen (2010:322) menyatakan bahwa selain karakteristik produk, adaptasi produk juga perlu mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal di negara tujuan ekspor, antara lain regulasi pemerintah, *non-tariff barriers*, perkembangan ekonomi negara, iklim dan geografi. Penelitian ini memberikan empiris baru mengingat *setting* penelitian dilaksanakan pada produk yang tergolong *durable goods*, yaitu furniture kayu dan rotan, namun ia sensitif terhadap perubahan dan perbedaan lingkungan pemasaran di masing-masing negara tujuan ekspor. Oleh karena itu produk furniture kayu dan rotan perlu beradaptasi terhadap berbagai kebijakan lingkungan di masing-masing negara tujuan. Disamping itu furniture kayu dan rotan tren desain, warna dan gaya furniture dapat berbeda di tiap negara.

Meskipun demikian Cavusgil dan Zou (1994) menekankan bahwa strategi adaptasi produk hanya dapat diterapkan jika perusahaan mempunyai kompetensi internasional yang substansial, terutama kompetensi berbasis *market knowledge*. Hal ini sesuai dengan *body of knowledge* yang dibangun oleh Aaby dan Slater (1989), bahwa variabel kompetensi berbasis *market knowledge* mempengaruhi variabel strategi ekspor (diantaranya strategi adaptasi produk), dimana keduanya berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor.

Dalam hal kompetensi berbasis *market knowledge* tersebut di atas, Chaston (2004) memberikan konsep *knowledge-based marketing* yang menitik-beratkan pada pentingnya *knowledge* dalam menentukan efektivitas strategi pemasaran ekspor (*marketing-mix*). Untuk mengimplementasikan strategi pemasaran yang efektif, perusahaan perlu memanfaatkan dua sumber *knowledges*, yaitu (1) *knowledge of market conditions*, serta (2) *knowledge of functional managerial processes*. Dalam hal *knowledge of market conditions* dapat dijabarkan kedalam dua bagian penting, yaitu

*customer knowledge* tentang kebutuhan-kebutuhan *customers*, baik kebutuhan sekarang maupun kebutuhan masa datang (kebutuhan potensial), dan *competitor knowledge* tentang perilaku dan aktivitas pesaing, antara lain atribut-atribut produk dan strategi-strategi pesaing. Sedangkan *knowledge of functional managerial processes* berhubungan dengan kolaborasi antar fungsi yang saling ketergantungan seperti departemen *procurement*, departemen produksi dan distribusi, serta departemen pemasaran. Dengan demikian terdapat tiga variabel yang membentuk kompetensi berbasis *market knowledge* tersebut, yaitu (1) *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, (2) *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, dan (3) *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*. Ketiga konsep variabel tersebut merupakan suatu konstruk multidimensi yang disebut sebagai *Market Knowledge Competence (MKC)*.

Berdasarkan konsep di atas, *market knowledge* dioperasionalkan ke dalam variabel *Customer Knowledge Competence (CusKC)* dan *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* yang disebut kompetensi eksternal, yaitu kompetensi yang bertumpu pada *knowledge* sebagai *intangible resource* yang *valuable*, *rare*, *imitable*, dan *nonsubstitutable (VRIN)*. Kompetensi eksternal tersebut harus diintegrasikan dengan kompetensi internal, yaitu *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* untuk mengkombinasikan semua kapabilitas unit-unit fungsionalnya (Madhavan dan Grover, 1998; De Luca dan Atuahene-Gima, 2007). Melalui *Cross-F* inilah terjadi proses integrasi *market knowledge* yang bukan saja menekankan pada kebutuhan, keinginan dan preferensi pelanggan, tetapi juga menekankan keunggulannya terhadap para pesaing dengan memperhitungkan strategi dan aktivitas pesaing secara sistematis. Dengan demikian *MKC* dapat dipandang sebagai *core competence* yang *distinctive* yang dapat berkontribusi pada *sustainable competitive*

*advantage (SCA)* dan *superior profitability* (Li dan Cavusgil, 2000:59; Nonaka dkk, 2000:1), unggul dalam menangkis ancaman-ancaman (Marcus, 2005:62, Theingi dan Purchase, 2011:101), tahan menghadapi perubahan lingkungan (Kholid, 2009:82), bergerak lebih cepat dari para pesaing dan menghasilkan produk-produk yang tidak dapat diduga oleh pesaing (Prahalad dan Hamel, 1990:4), serta terbukti dapat meningkatkan kecepatan *problem solving* ketika terjadi *environmental turbulence* (Atuahene-Gima dan Wei, 2011).

Konsep *Market Knowledge Competence (MKC)* pada mulanya digagas oleh Li dan Calantone (1998), didefinisikan sebagai proses membangkitkan dan mengintegrasikan *market knowledge*, terdiri dari tiga variabel *customer learning process*, *competitor learning process*, dan *marketing - research and development (R&D) interface* yang dihubungkan dengan variabel *new product advantage* (kualitas, reabilitas, kebaruan dan keunikan produk baru). Konsep ini kemudian dikembangkan oleh Li dan Cavusgil (1999; 2000), Kandemir (2005), De Luca dan Atuahene-Gima (2007), Atuahene-Gima dan Wei (2011), dan Ozkaya, Droge, Hult, Calantone dan Ozkaya (2015).

Terdapat *research gap* pada studi-studi *MKC* selama periode 1998 – 2015, antara lain pada Kandemir (2005) yang menguji *MKC* dengan pendekatan *Resource-Based View (RBV)*, menekankan pembentukan kapabilitas pengetahuan pasar yang meliputi pengetahuan pelanggan, persaingan, saluran pemasaran, tren dan *market events* melalui proses *knowledge scanning*, *transmission*, *interpretation* dan *utilization*. De Luca dan Atuahene-Gima (2007) menguji *MKC* dengan pendekatan *Knowledge-Based View (KBV)*, menitik-beratkan pada dimensi *knowledge* dan *Cross-Functional Collaboration*. Yang menarik pada De Luca dan Atuahene-Gima adalah pemisahan aspek *behavioural* (akuisisi, interpretasi dan integrasi pengetahuan pasar)

menjadi satu variabel tersendiri yang disebut *KIMs (Knowledge Integration Mechanisms)*, akibatnya *market knowledge* hanya diukur berdasarkan *breadth*, *depth*, *tacitness* dan *specificity*. Atuahene-Gima dan Wei (2011) kembali pada konstruk multidimensi dengan tiga variabel *MKC* dan menghubungkannya dengan variabel kecepatan dan kreatifitas *problem solving*. Sementara itu Ozkaya dkk.(2015) tidak memasukkan *Cross-F* sebagai salah satu dimensi *MKC*, karena ia hanya membutuhkan *CusKC* dan *ComKC* dalam menentukan *market-based innovation*.

Meskipun *reseach gap* tersebut merepresentasikan berbagai model *MKC*, namun semua yang berkaitan dengan kompetensi pengetahuan tentang *customers* dan *competitors* (*CusKC* dan *ComKC*) pada dasarnya mencakup tiga aspek kompetensi, yaitu (1) *knowledge acquisition*, (2) *interpretation*, dan (3) *integration*. Dengan kata lain kompetensi mengakuisisi, menginterpretasi dengan berbagai prosedur analisis, dan mengintegrasikan *knowledges* menjadi berbagai alternatif produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta unggul dalam persaingan. Namun demikian untuk menjaga *market knowledge* tetap langka (*rare*) dan tidak dapat ditiru (*inimitable*), maka langkah memproteksi *knowledge* tersebut merupakan sesuatu yang sangat vital (Hou dan Chien, 2010:99).

*MKC* juga tidak lepas dari *research gap* dalam hal pengaruh antar variabel. Dari hasil beberapa studi *MKC* dalam periode 1998 - 2015 dapat disimpulkan kedalam dua poin penting, yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pemasaran sebagaimana diuraikan pada alenia berikut.

*Pertama*, hasil studi empiris pengaruh langsung ketiga elemen *MKC* terhadap Kinerja Pemasaran masih menjadi perdebatan. Studi Li dan Cavusgil (1999:2000) dan Ozkaya dkk.(2015) menunjukkan pengaruh signifikan *CusKC* terhadap Kinerja Pemasaran, namun tidak signifikan pada Atuahene-Gima dan Wei (2011). Demikian



juga *ComKC* yang terbukti signifikan terhadap Kinerja Pemasaran pada studi Li dan Cavusgil (1999:2000) dan Yu, dkk. (2015), namun tidak signifikan pada Atuahene-Gima dan Wei (2011). Hal serupa juga terdapat pada variabel *Cross-F*, pengaruh langsungnya terhadap Kinerja Pemasaran hanya ditunjukkan pada Li dan Cavusgil (1999:2000), namun tidak terjadi pada De Luca dan Atuahene-Gima (2007) dan Atuahene-Gima dan Wei (2011). Perlu dijelaskan bahwa dalam kurun waktu 1998 – 2015 secara empiris hanya Li dan Cavusgil (2000) yang melakukan pengujian *MKC* dalam pemasaran ekspor. Oleh karena itu diperlukan studi lanjutan pengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran ekspor sebagai pengayaan empiris dalam rangka memperkuat *theory building*.

Pengaruh langsung masing-masing variabel *MKC* tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: *CusKC* mengembangkan produk berdasarkan kebutuhan *manifest* dan selalu mengeksplorasi kebutuhan laten pelanggan sehingga ia sangat berkontribusi dalam mengurangi ketidaksesuaian produk yang ditawarkan terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta dapat meningkatkan *customer value* (Li dan Cavusgil, 1999). *ComKC*, perusahaan yang mempunyai *knowledge* tentang pesaing dapat mendahului gerakan-gerakan pesaing, mengembangkan sumberdaya/kapabilitas unik dan menjaga daya saing yang kuat, sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasaran secara langsung (Yu, dkk., 2015:470). Sedangkan *Cross-F* dapat menciptakan kredibilitas, kepercayaan dan daya saing perusahaan di mata pelanggan ekspor. Disamping itu *Cross-F* mengkonfirmasi kesesuaian produk terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam mencapai *superior customer value* (Cadogan dkk., 2005:520). Hal tersebut dikarenakan *Cross-F* mengkombinasikan kapabilitas-kapabilitas dari semua unit fungsional dalam pengembangan produk untuk

memuaskan kebutuhan pelanggan (Madhavan dan Grover, 1998; De Luca dan Atuahene-Gima, 2007).

*Kedua*, Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) merupakan variabel penting untuk memediasi variabel-variabel *Market Knowledge Competence (MKC)* terhadap kinerja pemasaran ekspor. Hal ini berkaitan dengan produk furniture kayu dan rotan yang perlu beradaptasi terhadap isu lingkungan di tiap negara tujuan ekspor, seperti kemudahan bongkar pasang, *product durability*, *packaging* yang dapat didaur ulang, pembatasan *hazardous material* selama proses produksi, legalitas kayu, dan lain sebagainya. Sekalipun secara spesifikasi produk telah memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dan lebih unggul dibanding produk pesaing, namun belum tentu dapat memasuki pasar negara tertentu, karena setiap negara dapat berbeda kebijakan lingkungannya.

Pentingnya Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) sebagai variabel mediasi tersebut di atas karena persepsi nilai dan kepuasan suatu produk dapat berbeda dari satu negara ke negara lainnya, sangat bergantung pada budaya, legalitas, isu lingkungan, dan lain-lain (Doole dan Lowe, 2008:274). Oleh karena itu *knowledge* tentang pelanggan di masing-masing negara tujuan yang diakuisisi dan diinterpretasi oleh *CusKC* perlu diimplementasikan melalui StratAdap. Disamping itu *knowledge* tentang keunggulan/kelemahan dan strategi produk pesaing yang diakuisisi dan diinterpretasi *ComKC* memberikan tolok ukur untuk menjaga superioritas produk pada level biaya dan harga yang paling menguntungkan dalam StratAdap. Sedangkan *Cross-F* dapat meningkatkan daya adaptasi perusahaan terhadap perubahan-perubahan lingkungan pemasaran (Krohmer dkk., 2002:455), serta meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan dan pengimplementasian StratAdap yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran ekspor (Cadogan dkk.,2005:524).

Sebagai permulaan, terdapat tiga studi empiris yang dapat merefleksikan adanya pengaruh *MKC* terhadap Strategi Adaptasi Produk sekalipun masih terdapat *research gap* yang masih luas, yaitu Bergersen dan Zierfuss (2004), Mavrogiannis dkk.(2008), dan Shamsuddoha dan Ali (2006). Dalam hal ini Bergersen dan Zierfuss (2004) hanya menggali pengaruh *market knowledge* terhadap Strategi Adaptasi *Marketing-Mix*, tanpa mengelaborasi *knowledge* tentang apa saja, dan model tersebut hanya diuji pada sebuah perusahaan kembang gula di Swiss melalui metode kualitatif. Mavrogiannis dkk. (2008) hanya menguji kompetensi ekspor termasuk kompetensi produksi dan pemasaran terhadap strategi *marketing-mix*. Sedangkan Shamsuddoha dan Ali (2006) hanya menguji pengaruh *export knowledge* terhadap strategi ekspor. Ketiga studi empiris tersebut tentunya belum cukup kuat mendukung adanya pengaruh *MKC* terhadap Strategi Adaptasi Produk, karena ketiganya belum fokus pada kompetensi *market knowledge* tentang *customers*, *competitors*, dan kolaborasi antar fungsi sebagaimana konsep *knowledge-based marketing* yang dikemukakan Chaston (2004).

Tinjauan di atas memberikan tantangan baru dalam ilmu pemasaran internasional untuk meneliti elemen-elemen *Market Knowledge Competence (MKC)* terhadap strategi pemasaran ekspor, khususnya Strategi Adaptasi Produk. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi sebagai *building block* dalam ilmu pemasaran ekspor dan sekaligus dapat menjawab tantangan pasar global yang semakin *hypercompetitive*. Dalam hal ini *MKC* dioperasionalisasikan sebagai konstruk multidimensi dengan tiga variabel, yaitu *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, dan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*.

Karena belum terdapatnya studi empiris yang menguji variabel-variabel dalam konstruk *MKC* terhadap Strategi Adaptasi Produk sebagaimana uraian di atas, maka hubungan tersebut perlu ditelusuri melalui konstruk yang lebih rendah (*lower-order construct*), yaitu *Market Orientation (MO)*.

Dalam hal *Market Orientation (MO)* itu sendiri, terdapat *research gap* yang perlu difahami sebelum menentukan model konseptualnya. Kemunculan dua konsep *Market Orientation (MO)* pada tahun yang sama dari Narver dan Slater (1990) dan Kohli dan Jaworski (1990) memberikan dua perspektif pemasaran yang berbeda. Narver dan Slater memandang *MO* dari perspektif budaya dengan mengorientasikan perusahaan dalam penciptaan *superior customer value* berlandaskan tiga aspek penting, yaitu *Customer Orientation (CusO)*, *Competitor Orientation (ComO)* dan *Interfunctional Coordination (Inter-C)*. Sedangkan Kohli dan Jaworski memandang *MO* dari perspektif *behavioral* dengan melaksanakan inteligen pasar terhadap kebutuhan-kebutuhan *customers*, penyebaran informasi pasar di lintas departemen, dan merespon pasar. Dalam perkembangannya, masing-masing konsep tersebut dikembangkan sesuai dengan konteks studi, misalnya konsep budaya Narver dan Slater (1990) digunakan dalam studi Ruekert (1992), Bello (2001), Yoon dan Lee (2005), Kandemir (2005), dan Ozkaya dkk. (2015). Konsep *behavioral* Kohli dan Jaworski (1990) digunakan dalam studi Kohli, Jaworski dan Kumar (1993), Harris (2002), Armario dkk. (2008) dan Tantong, dkk. (2010).

Dilain pihak Cadogan dan Diamantopoulos (1995) menggabungkan konsep budaya dan konsep *behavioral* tersebut, dimana keduanya bersifat *complementary*, *CusO* dan *ComO* fokus terhadap *behaviours* pada *intelligence generation*, *dissemination* dan *responsiveness*. Sedangkan komponen *coordinating mechanism* dapat mengarahkan terjadinya semua proses tersebut. Beberapa studi yang

mengembangkan konsep *MO* dengan penggabungan perspektif budaya dan *behavioral* ini antara lain Cadogan, dkk. (1999), Cadogan dkk. (2002) dan Navarro, dkk. (2011). Dalam studinya, Cadogan, dkk. (1999) menemukan pengaruh *MO* terhadap kinerja pemasaran ekspor, dimana orientasi pelanggan dan pesaing merupakan objek dari *export intelligence generation, dissemination, export market responsiveness*. Kemudian dikembangkan pada Cadogan, dkk (2002) yang menemukan pengaruh moderasi lingkungan pemasaran ekspor pada pengaruh *MO* terhadap kinerja pemasaran ekspor. Sementara itu Navarro, dkk. (2011) menemukan pengaruh *MO* terhadap strategi adaptasi *marketing-mix* yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar ekspor.

Dari perspektif budaya, Narver, Slater dan Tietje (1998) konsisten dengan konsep budaya *Market Orientation (MO)* sebagai budaya organisasi yang dapat menciptakan *superior customer value*. Studi ini menitikberatkan pada pembentukan budaya *MO* dengan pendekatan proses pengajaran terprogram dan pendekatan pengalaman pasar. Poin penting dalam studi ini adalah setiap orang dalam organisasi harus dapat mengkontribusikan *skills* dan *knowledge*-nya dalam menciptakan *superior customer value*. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Slater dan Narver (1995) bahwa budaya *MO* berpengaruh terhadap *learning organization* dalam proses penciptaan *knowledge* tentang pasar. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam tahun yang sama Li dan Calantone (1998) memberikan konsep *Market Knowledge Competence (MKC)* yang didasarkan pada tiga aspek budaya *MO* dari Narver dan Slater (1990), yaitu *Customer Knowledge Process, Competitor Knowledge Process* dan *Marketing R&D Interface*. Mudah dipahami bahwa *Market Orientation* Narver dan Slater (1990) merupakan *lower order construct* dari *Market Knowledge Competence* (Ozkaya et al, 2015) dan keduanya bersifat komplementer (Li dan Calantone, 1998:14). Oleh karena

itu pengaruh *MO* terhadap strategi adaptasi *marketing-mix* dapat menjadi refleksi adanya pengaruh *MKC* terhadap Strategi Adaptasi Produk. Studi empiris yang menunjukkan pengaruh *MO* terhadap Strategi Adaptasi *Marketing-Mix* antara lain Bello (2001), Tantong dkk (2010) dan Navarro dkk. (2011).

*Research gap* dari *Market Orientation (MO)* di atas memberikan kontribusi pada penelitian ini yaitu pentingnya budaya *MO* untuk membangun nilai dan norma budaya organisasi yang kemudian mempengaruhi aspek *behavioral* dalam mengakuisisi, menginterpretasi dan mengintergrasikan *market knowledge* pada *MKC*. Hubungan tersebut secara garis besar dapat dijelaskan dari studi Cadogan, dkk. (1995) yang menggabungkan konsep budaya Narver dan Slater (1990) dengan konsep *behavioral* Kohli dan Jaworski (1990) dimana terjadi *learning process* dalam mengakuisisi *knowledge* tentang pelanggan dan pesaing pada *intelligence generation, dissemination* dan *responsiveness*. Disisi lain Slater dan Narver (1995) menemukan pengaruh langsung budaya *MO* terhadap *learning process*. Untuk memperjelas dalam pengimplementasiannya, diperlukan pemisahan yang tegas antara aspek budaya dan *behavioral*, yaitu Budaya *MO* Narver dan Slater (1990) yang diperkuat oleh Narver, Slater dan Tietje (1998) dengan aspek *behavioral* berbasis *market knowledge* Li dan Calantone (1998). Oleh karena itu dapat dijelaskan pengaruh antar keduanya.

Mengenai pengaruh *MO* terhadap *MKC*, Han dan Hansen (2012:2), dari perspektif budaya perusahaan, *MO* difahami sebagai sikap dan nilai-nilai yang melekat pada orang-orang dalam sebuah organisasi. *MO* seperti *invisible hand* yang menuntun perilaku individu-individu. Sejalan dengan Bang (2005) bahwa *MO* merupakan norma budaya perusahaan, sedangkan *MKC* dipandang sebagai aktivitas aktual dan sebuah *learning process* yang sistematis. Kesadaran, sikap dan perilaku organisasi yang selalu berorientasi terhadap pasar (*customers* dan *competitors*)

merupakan budaya yang diciptakan *MO*, kemudian *MKC* mengaktualisasikan budaya tersebut menjadi aktivitas organisasi, yaitu mengelola dan meningkatkan informasi-informasi pasar menjadi *market knowledge* melalui berbagai prosedur analisis dan mengintegrasikannya menjadi berbagai konsep *product*. Beberapa studi yang menjelaskan pengaruh *MO* terhadap *MKC* antara lain Kandemir (2005), Armario dkk. (2008) dan Ozkaya dkk. (2015). Kandemir (2005) menyimpulkan bahwa budaya *MO* berperan sangat penting dalam mengarahkan, memberikan motivasi dan memfasilitasi aktivitas-aktivitas *MKC*, Armario dkk. (2008) menyimpulkan bahwa *MO* berperan penting dalam *knowledge acquisition (KA)*, dan Ozkaya dkk. (2015) membuktikan pengaruh linier *CusO* terhadap *CusKC* dan pengaruh *ComO* terhadap *ComKC*.

Dengan demikian dapat dihipotesiskan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh terhadap *Customer Knowledge Competence*, serta *Competitor Orientation* berpengaruh terhadap *Competitor Knowledge Competence*. Model penelitian ini tidak menganalisis pengaruh *Interfunctional Coordination (Inter-C)* dari konsep *MO* terhadap *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* dari konsep *MKC* karena keduanya merupakan variabel yang relatif serupa. Baik *MO* maupun *MKC* menggunakan indikator-indikator *behavioral* yang meliputi tiga aspek, yaitu pengintegrasian sumberdaya dan kapabilitas, kerjasama antar fungsi, serta berbagi informasi. Hanya saja indikator-indikator Narver dan Slater (1990) dalam konteks penciptaan superior profitabilitas, sedangkan Li dan Calantone (1998) dalam konteks peningkatan *new product advantage* (kualitas, reabilitas, kebaruan dan keunikan produk baru).

Meskipun banyak penelitian menjelaskan pengaruh signifikan hubungan langsung antara *MO* terhadap Kinerja Pemasaran, namun dalam disertasi ini pengaruh *MO* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor sepenuhnya dimediasi oleh *MKC* dan

Strategi Adaptasi Produk. Hal ini dapat dijelaskan bahwa dimensi *MO* bersifat liner terhadap dimensi *MKC*. *CusO* dan *CusKC* sama-sama fokus terhadap pelanggan, dimana *CusO* merupakan kesadaran dan sikap mental organisasi yang selalu fokus terhadap pelanggan, sedangkan *CusKC* merupakan aktivitas aktual dalam penciptaan *customer knowledge*. Demikian juga *ComO* dan *ComKC* sama-sama fokus terhadap pesaing, dimana *ComO* merupakan kesadaran dan sikap mental organisasi selalu fokus terhadap persaingan, sedangkan *ComKC* merupakan aktivitas aktual dalam penciptaan *competitor knowledge* dalam rangka penciptaan *superior customer value*. Karena sifat linieritas kedua dimensi tersebut, maka pengaruh mediasi *MKC* terhadap Strategi Adaptasi Produk dan Kinerja Pemasaran Ekspor dipandang sebagai representasi pengaruh *MO* itu sendiri.

Model penelitian yang secara konseptual telah diuraikan di atas, relevan dan penting untuk diuji pada industri furniture kayu dan rotan di Indonesia karena dua alasan, yaitu: *Pertama*, berdasarkan pengamatan di beberapa negara importir menunjukkan bahwa furniture kayu dan rotan dapat berbeda dalam hal tren desain dan warna, penggunaan (misal *rotan pillow*, karpet), fitur, kesadaran *green product*, serta kondisi iklim. Dengan demikian industri ini membutuhkan Strategi Adaptasi Produk di setiap negara tujuan ekspor. Sementara itu untuk mencapai adaptasi produk yang optimal dan unggul diperlukan *Market Knowledge Competence (MKC)* yang fokus terhadap *knowledge* tentang *customers* dan *competitors*, serta kolaborasi antar fungsi. *Kedua*, setelah mengalami krisis bahan baku industri kehutanan yang terus merosot sejak tahun 1990-an, saat ini Indonesia berada pada titik balik meningkatnya suplai bahan baku kayu dan rotan karena keberhasilan *Sustainable Forest Management (SFM)*. Peningkatan kekuatan suplai tersebut harus diikuti dengan peningkatan *market share* dan daya saing di pasar internasional yang diharapkan dapat berkontribusi



dalam peningkatan devisa negara. Sedangkan fenomena yang terjadi adalah masih rendahnya *market share* relatif terhadap ketersediaan bahan baku, lemahnya *market knowledge* dan belum optimalnya adaptasi produk (KPPU, 2010:17; kutipan lampiran Permenhut P.46/MENHUT-II/2014, kutipan lampiran Permenperin 90/M-IND/PER/11/2011). Oleh karena itu model penelitian ini dipandang penting sebagai konsep pemasaran bagi pelaku ekspor industri furniture kayu dan rotan di Indonesia. Lebih jelas, fenomena di atas diuraikan pada alinia-alinea berikut.

Data UN Comtrade menunjukkan industri furniture kayu menyumbang devisa sebesar USD 1.197.422.480,- dan furniture rotan sebesar USD 145.823.351,- pada tahun 2013. Namun ekspor furniture kayu dan rotan Indonesia relatif berfluktuasi tajam dalam periode 2010 - 2013. Tahun 2011 ekspor furniture kayu mengalami penurunan sangat signifikan, yaitu sebesar 25% dibanding tahun 2010, padahal pada periode tersebut konsumsi furniture kayu dunia meningkat sebesar 7,64%. Beruntung dalam dua tahun berikutnya Indonesia dapat meningkatkan ekspornya sebesar 22.9% (tahun 2012) dan 7.8% (tahun 2013). Sementara itu ekspor furniture rotan pada tahun 2011, sekalipun konsumsi dunia menurun sebesar 7,68%, namun penurunan ekspor Indonesia jauh lebih tajam, yaitu sebesar 18,3%. Kemudian berfluktuasi dalam dua tahun berikutnya, meningkat sebesar 5.1% (tahun 2012), kemudian menurun lagi sebesar 9.9% (tahun 2013).

Dalam hal *market share* ekspor furniture kayu dan rotan Indonesia di dunia dapat dikatakan rendah relatif terhadap ketersediaan bahan baku. Pada tahun 2013 ekspor furniture kayu Indonesia menempati urutan kesepuluh atau sebesar 1,95% dari konsumsi furniture kayu dunia, sedangkan lima besar *market share* dunia ditempati oleh China (31,60%), Italy (9,33%), Germany (7,73%), Poland (7,29%), dan Vietnam (4,99%). Pada tahun yang sama, ekspor furniture rotan Indonesia menempati urutan

kedua atau sebesar 33,03%, dimana China diurutan pertama (34,76%), kemudian disusul Vietnam (8,03%), Italy (4,24%) dan Spain (3,10%) (United Nations Commodity Trade Statistics Database <http://comtrade.un.org/data/>, diakses tanggal 6 April 2015). Hal ini menarik untuk dicermati bahwa kondisi ekspor furniture kayu dan rotan Indonesia jauh lebih sedikit dibanding produksi bahan baku kayu dan rotan itu sendiri. Hutan tropis Indonesia menempati urutan ketiga terbesar dunia setelah Brasil dan Republik Demokrasi Kongo. Dengan diterapkannya standar pengelolaan *Sustainable Forest Management (SFM)*, ketersediaan bahan baku kayu dan rotan di Indonesia terbukti terus meningkat dari tahun ke tahun yang berasal dari Hutan Tanaman Industri (HTI), Hutan Tanaman Rakyat (HTR), dan penggalakkan budidaya rotan tanaman. Produksi kayu dari hutan tanaman sebesar 26,17 juta m<sup>3</sup> pada tahun 2012, dan 29,67 juta m<sup>3</sup> pada tahun 2013 (sumber data: Lampiran Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.46/MENHUT-II/2014, halaman 7). Sementara itu dalam hal bahan baku rotan, pada tahun 2010 Indonesia merupakan penghasil 85% bahan baku rotan dunia dengan potensi *annual allowable cut (AAC)* sebesar 210 ribu ton/tahun yang berasal dari rotan alam dan rotan tanaman (sumber data: Lampiran Peraturan Menteri Perindustrian RI, Nomor 90/M-IND/PER/11/2011).

Kondisi di atas menggambarkan bahwa kemampuan produksi bahan baku kayu dan rotan di Indonesia masih belum diimbangi dengan peningkatan kinerja ekspor produk jadinya (terutama furniture) yang semestinya dapat menjadi potensi peningkatan penerimaan devisa negara. Negara-negara yang bukan penghasil kayu utama dunia (kecuali China), seperti Italy, Germany, Poland, dan Vietnam jauh lebih unggul dalam hal ekspor furniture kayu dibanding Indonesia. Lebih kontras lagi terjadi pada kinerja ekspor furniture rotan Indonesia dibanding China, dimana

Indonesia merupakan penghasil 85% bahan baku rotan dunia, namun nilai ekspornya malah dibawah China.

Rendahnya *market knowledge* dan strategi adaptasi produk ekspor furniture kayu dan rotan Indonesia menjadi salah satu penyebab kurangnya daya saing ekspor Indonesia dibanding negara-negara lain yang justru mempunyai sumber bahan baku lebih sedikit. KPPU (2010:17), berdasarkan hasil diskusi dengan Asosiasi Meubel dan Kerajinan Rotan Indonesia, kalah bersaingnya industri furniture rotan Indonesia dengan negara-negara pesaing terutama dikarenakan oleh kalahnya kemampuan desain produk rotan Indonesia dibandingkan negara pesaing. Dikutip dari lampiran Peraturan Menteri Perindustrian RI, No.90/M-IND/PER/11/2011, beberapa kelemahan penting ekspor furniture Indonesia antara lain dikarenakan (1) lemahnya *market intelligent*, (2) terbatasnya kemampuan desainer furniture nasional, dan (3) umumnya desain produk furniture masih ditentukan oleh pembeli (*job order*).

Lemahnya *market intelligent* mengakibatkan kurangnya pengetahuan tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan (*manifest needs* dan *latent needs*) serta kurangnya pengetahuan tentang kelemahan/kekuatan dan strategi-strategi pesaing, ditambah lagi dengan kelemahan lainnya seperti rendahnya kemampuan desain dalam mengikuti selera pasar ekspor, serta perilaku responsif yang hanya menunggu permintaan desain dari importir (*job order*) menunjukkan rendahnya *Market Knowledge Competence (MKC)* dan Strategi Adaptasi Produk sehingga berakibat pada rendahnya Kinerja Pemasaran Ekspor. Beberapa kendala yang dihadapi eksportir dikemukakan juga oleh Johanson dan Vahlne (1977:26) bahwa kendala yang dihadapi dalam pemasaran ekspor adalah kurang dan sulitnya mendapatkan *foreign market knowledge* karena perbedaan bahasa dan budaya. Tesfom dan Lutz (2006:276), eksportir sering tidak diuntungkan dengan program-program promosi ekspor dari pemerintah, termasuk

kurangnya pengumpulan dan penyediaan informasi tentang peluang-peluang ekspor dan tidak efektifnya program promosi ekspor keluar negeri. Ketidacukupan dukungan dari program pemerintah tersebut menjadi *bottleneck* bagi banyak perusahaan di negara-negara berkembang dimana banyak eksportir serta perusahaan-perusahaan potensial yang kekurangan *export market knowledge* dan *marketing skills*.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Customer Orientation* berpengaruh signifikan terhadap *Customer Knowledge Competence* ?
2. Apakah *Competitor Orientation* berpengaruh signifikan terhadap *Competitor Knowledge Competence* ?
3. Apakah *Customer Knowledge Competence* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk ?
4. Apakah *Competitor Knowledge Competence* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk ?
5. Apakah *Cross-Functional Collaboration* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk ?
6. Apakah *Customer Knowledge Competence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor ?
7. Apakah *Competitor Knowledge Competence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor ?
8. Apakah *Cross-Functional Collaboration* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor ?
9. Apakah Strategi Adaptasi Produk berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Customer Knowledge Competence* ?
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Competitor Orientation* terhadap *Competitor Knowledge Competence* ?
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Customer Knowledge Competence* terhadap Strategi Adaptasi Produk.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Competitor Knowledge Competence* terhadap Strategi Adaptasi Produk.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Cross-Functional Collaboration* terhadap Strategi Adaptasi Produk.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Customer Knowledge Competence* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Competitor Knowledge Competence* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Cross-Functional Collaboration* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat di bidang ilmu pengetahuan, manfaat manajerial, dan bagi para pembuat kebijakan.

1. Manfaat ilmu pengetahuan:

- a. Penelitian ini menjelaskan hubungan interdependensi antara *Market Orientation (MO)*, *Market Knowledge Competence (MKC)*, Strategi Adaptasi Produk dan Kinerja Pemasaran Ekspor.
  - b. Secara konseptual, penelitian ini disamping menguji variabel-variabel yang telah diuji pada penelitian sebelumnya, juga menguji variabel baru berdasarkan kajian teoritis, sehingga diharapkan memberikan pengayaan empiris dalam hal *Market Orientation (MO)*, *Market Knowledge Competence (MKC)*, Strategi Adaptasi Produk, serta Kinerja Pemasaran Ekspor.
2. Manfaat manajerial, yaitu menambah wawasan dan keahlian manajerial bagi perusahaan-perusahaan eksportir furniture kayu dan rotan dalam mengimplementasikan *Market Orientation*, *Market Knowledge Competence* dan Strategi Adaptasi Produk dalam usaha meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor.
  3. Manfaat bagi para pembuat kebijakan pemerintah, yaitu memberikan khasanah baru bagi para pembuat kebijakan akan pentingnya pemasaran ekspor berbasis *market knowledge* bagi perusahaan-perusahaan ekspor dalam upaya meningkatkan kinerja ekspor yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan devisa negara, serta dampak-dampak positif lainnya seperti peningkatan daya serap tenaga kerja dan tumbuhnya perekonomian nasional yang dapat diimplementasikan melalui program-program pelatihan, promosi ekspor nasional, dan lain sebagainya.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

Landasan teori ini menguraikan konsep teoritis masing-masing konstruk pembentuk model penelitian yang akan dikembangkan dalam disertasi ini. Mengingat domain model penelitian ini adalah pemasaran ekspor, maka terlebih dahulu perlu diuraikan secara singkat mengenai pengertian-pengertian yang berkaitan dengan kegiatan ekspor.

Pemasaran ekspor merupakan sesuatu yang berhubungan dengan usaha perusahaan dalam memasarkan barang dan/atau jasa dengan melintasi batas nasional/batas politik (Doole dan Lowe, 2008:6), atau secara sederhana dapat didefinisikan sebagai penjualan produk atau jasa domestik kepada importer (Ramsoedh dan Hendrickx, 2011:21). Berbeda dengan pemasaran multinasional dan pemasaran global, pada pemasaran ekspor, produk yang dipasarkan sepenuhnya diproduksi dan dikembangkan dari dalam negeri untuk kemudian dipasarkan ke luar negeri, sedangkan pada pemasaran multinasional dan pemasaran global, produk-produk yang dipasarkan dapat diproduksi di masing-masing negara pasar sasaran (Kotabe dan Helsen, 2010:15). Oleh karena itu pemasaran ekspor berperan paling penting dalam kontribusinya terhadap devisa negara. Lebih jauh, karena ekspor berhubungan dengan kegiatan penjualan yang melintasi batas negara, maka definisi ekspor tersebut juga harus ditinjau berdasarkan aspek legalnya, yaitu kegiatan mengeluarkan barang/produk dari daerah pabean (Permendag RI No.13/M-DAG/PER/3/2012). Kegiatan ekspor produk furniture kayu dan rotan sesuai domain penelitian ini, secara undang-undang diatur dalam Permendag RI No.20/M-DAG/PER/5/2008, bahwa perusahaan-perusahaan yang dapat melaksanakan kegiatan

ekspor adalah eksportir yang telah diakui sebagai Eksportir Terdaftar Produk Industri Kehutanan (ETPIK).

Berkaitan dengan konstruk pembentuk model penelitian ini, landasan teori ini diuraikan kedalam lima sub bagian, yaitu Kinerja Pemasaran Ekspor, Strategi Adaptasi Produk, *Market Knowledge Competence (MKC)*, *Market Orientation (MO)*, serta penjelasan tentang hubunga antar variabel penelitian.

### **2.1.1. Kinerja Pemasaran Ekspor**

Sajtos (2005:104) kinerja merupakan sebuah konstruk multidemensi dan ditentukan oleh efisiensi dan efektivitas yang saling berhubungan. Efektifitas berarti memenuhi tujuan strategis pemasaran dan tujuan strategis perusahaan (*doing right things*). Efisiensi berarti bahwa tujuan-tujuan harus dilaksanakan dengan baik (*doing things right*), sering diekspresikan sebagai rasio input (sumberdaya) - output (kinerja). Cavusgil dan Zou (1994:2,4) perusahaan memperlakukan pasar ekspor sebagai peluang strategis dan ekonomis, oleh karena itu kinerja pemasaran ekspor merupakan ketercapaian tujuan perusahaan, baik tujuan ekonomis maupun tujuan strategis atas ekspor suatu produk ke pasar asing yang dicapai melalui perencanaan dan pelaksanaan strategi pemasaran ekspor.

Sousa (2004:8), berdasarkan objektivitas pengukurannya, kinerja pemasaran ekspor dapat diklasifikasikan menjadi (1) kinerja objektif yaitu kinerja pemasaran yang diukur berdasarkan nilai absolut seperti antara lain intensitas ekspor, volume penjualan ekspor, dan *market share*, dan (2) kinerja subjektif, yaitu kinerja pemasaran yang bersifat perseptual atau atitudinal, seperti antara lain persepsi kesuksesan ekspor (*perceived export success*) dan kepuasan terhadap penjualan ekspor. Hult, Ketchen, Griffith, Chabowski, Hamman, Dykes, Pollitte dan Cavusgil (2008:1069), berdasarkan operasionalisasi kinerja pemasaran ekspor dikelompokkan kedalam (1) kinerja



finansial, misal *sales growth*, *return on sales*, *return on assets*, profitabilitas, (2) kinerja operasional, misal *market share*, produktivitas, kualitas produk, serta (3) *overall effectiveness*, misal reputasi, kinerja relatif terhadap pesaing, dan *perceived overall performance*.

Berdasarkan fungsi strategis, kinerja pemasaran ekspor dikelompokkan, yaitu *economic indicators*, *strategic indicators*, dan *perceptual or attitudinal indicators*.

- 1) Indikator ekonomi (*economic indicators*), dalam hal ini ekspor dipandang sebagai bagian dari program pemasaran, oleh karena itu kinerja pemasaran ekspor harus diukur secara ekonomi dan finansial yang dapat berupa antara lain penjualan ekspor, pertumbuhan penjualan ekspor, laba ekspor, rasio ekspor/penjualan, *market share* (O'cass dan Julian, 2003<sup>b</sup>:55).
- 2) Indikator strategis (*strategic indicators*), berupa antara lain peningkatan daya saing, peningkatan *market share*, penguatan posisi strategis yang merupakan bagian integral dari kinerja pemasaran ekspor (O'cass dan Julian, 2003<sup>b</sup>:56).
- 3) Indikator perseptual atau atitudinal (*perceptual or attitudinal*), yaitu kinerja pemasaran ekspor yang diukur berdasarkan persepsi atau sikap, seperti rasa puas/persepsi kepuasan (*perceived satisfaction*) dan persepsi sukses (*perceived success*). Pendekatan ini digunakan berdasarkan asumsi bahwa persepsi atau sikap positif terhadap ekspor dan/atau kepuasan terhadap kegiatan-kegiatan ekspor merupakan indikasi yang kuat dalam kesuksesan ekspor (O'cass dan Julian, 2003<sup>b</sup>:56, Julian dan Ahmed, 2005:81)), dan sebagai variabel psikologis dalam menilai efektivitas program pemasaran dalam hal pendapatan, volume penjualan, profitabilitas, *market share*, dan kinerja secara keseluruhan (Lages dan Montgomery, 2004:1190).

Dengan demikian semua indikator yang berhubungan dengan hasil dari akibat kegiatan-kegiatan pemasaran ekspor merupakan kinerja pemasaran ekspor. Dalam banyak penelitian pemasaran ekspor, kinerja pemasaran ekspor seringkali disebut sebagai kinerja ekspor (*export performance*). Di negara-negara berbeda dapat mempunyai kecenderungan yang berbeda pula dalam hal jenis ukuran kinerja karena perbedaan budaya, ekonomi atau alasan-alasan sektoral (Zou, Taylor dan Osland, 1998:38; Julian dan Ahmed, 2005:81).

Cavusgil dan Zou (1994:1-2), kinerja pemasaran ekspor ditentukan oleh keselarasan antara strategi pemasaran ekspor dan lingkungan internal eksternal perusahaan, karena ekspor dipandang sebagai suatu respon strategis perusahaan terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan yang saling mempengaruhi. Oleh karena itu secara garis besar determinan kinerja pemasaran ekspor dibedakan kedalam dua kelompok besar, yaitu lingkungan eksternal perusahaan dan lingkungan internal perusahaan. Aaby dan Slater (1989:7-8), lingkungan eksternal perusahaan dapat berupa antara lain faktor ekonomi makro, sosial, *physical*, budaya dan politik yang kemudian mempengaruhi manajemen, perilaku, dan kinerja ekspor, sedangkan lingkungan internal perusahaan merupakan faktor-faktor yang secara manajerial dapat dikontrol perusahaan yang dibedakan lagi kedalam tiga kelompok, yaitu karakteristik perusahaan, kompetensi perusahaan dan strategi perusahaan.

Karakteristik perusahaan berkaitan dengan ukuran perusahaan, ekspektasi dan komitmen ekspor, serta *attitude* dan persepsi manajemen. Kompetensi perusahaan berkaitan dengan kemampuan dalam memperoleh *international knowledge*, mengaplikasikan teknologi, membangun komitmen, menentukan tujuan ekspor, mengembangkan kebijakan ekspor, serta kompetensi-kompetensi penting lainnya. Sedangkan strategi perusahaan berkaitan dengan strategi *market selection*, adaptasi

produk, harga, promosi dan distribusi. Aaby dan Slater (1989) memberikan konsep dasar bahwa kompetensi perusahaan, terutama *international knowledge* dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran ekspor dan berpengaruh tidak langsung melalui mediasi variabel strategi ekspor. Konsep tersebut memberikan paradigma baru bahwa (1) kompetensi *international knowledge*, (2) strategi pemasaran ekspor dan (3) kinerja pemasaran ekspor adalah tiga konstruk yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi.

Dalam hal kompetensi *international knowledge*, dewasa ini berkembang kompetensi pemasaran berbasis *market knowledge* yang disebut *Market Knowledge Competence (MKC)* yang berbentuk konstruk multi dimensi. Konsep ini pertama kali dikembangkan oleh Li dan Calantone (1998) didefinisikan sebagai proses membangkitkan dan mengintegrasikan *market knowledge*, terdiri dari *learning process* tentang *customers* dan *competitors*, serta kerjasama antara fungsi *marketing* dengan fungsi *research and development (R&D)*. Dalam perkembangannya Li dan Cavusgil (1999) dan Li dan Cavusgil (2000) menemukan adanya pengaruh *MKC* terhadap kinerja pemasaran. Lebih jauh mengenai *Market Knowledge Competence (MKC)* diuraikan pada bagian tersendiri dalam bab ini.

Dalam hal strategi pemasaran ekspor, Onkvisit dan Shaw (2004:5,182) memberikan konsep dasar, bahwa strategi *marketing-mix* (produk, harga, promosi, distribusi) harus diadaptasi sesuai dengan tingkat keperluannya, karena berbagai keputusan yang diambil dalam pemasaran ekspor bukan hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di dalam negeri, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di negara tujuan ekspor, dimana terdapat perbedaan lingkungan budaya, hukum, politik dan sistem moneter. Oleh karena itu faktor kunci dalam strategi pemasaran ekspor adalah Strategi Adaptasi *Marketing-Mix* yang dapat diuraikan

kedalam strategi adaptasi masing-masing elemen (Strategi Adaptasi Produk, Strategi Adaptasi Harga, Strategi Adaptasi Promosi, Strategi Adaptasi Distribusi). Sekalipun keempat elemen *marketing-mix* tersebut merupakan suatu strategi pemasaran yang saling mendukung, namun strategi produk merupakan jantung dari strategi *marketing-mix*, jika suatu produk gagal memuaskan kebutuhan pengguna akhir atau pelanggan, maka tidak ada usaha lain yang dapat dilakukan terhadap komponen *marketing-mix* lainnya (Albaum dan Duerr, 2011:581). Oleh karena itu pada disertasi ini fokus pada Strategi Adaptasi Produk yang diuraikan pada bagian tersendiri dalam bab ini.

Kedua determinan Kinerja Pemasaran Ekspor tersebut di atas menimbulkan pertanyaan, apakah keduanya berpengaruh secara sendiri-sendiri atautkah terdapat hubungan ketergantungan diantara keduanya. Hal tersebut dapat dijelaskan oleh konsep *knowledge-based marketing* yang dikemukakan oleh Chaston (2004), bahwa untuk mengimplementasikan strategi pemasaran yang efektif, perusahaan perlu memanfaatkan dua sumber *knowledges*, yaitu (1) *knowledge of market conditions*, serta (2) *knowledge of functional managerial processes*. Konsep Chaston tersebut dapat merepresentasikan *MKC* yang mempengaruhi efektivitas strategi pemasaran ekspor dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor.

### **2.1.2. Strategi Adaptasi**

Determinan strategi pemasaran ekspor yang terpenting mempengaruhi Kinerja Pemasaran Ekspor adalah Strategi Adaptasi Produk, namun terlebih dahulu perlu diuraikan konsep dasar strategi adaptasi, kemudian pengertian mendalam tentang Strategi Adaptasi Produk, serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

#### **2.1.2.1. Konsep Dasar Strategi Adaptasi**

Perusahaan yang memasarkan produknya ke pasar global, ia akan menghadapi proses pengambilan keputusan dan tantangan ekstra, karena ia harus memutuskan

masuk ke negara mana, bagaimana masuknya, fitur-fitur apa saja yang harus diadaptasi, bagaimana penetapan harganya, dan bagaimana komunikasinya dalam rangka menyesuaikan perbedaan tata cara jual beli, negosiasi, budaya, bahasa, hukum, politik, serta mata uang yang dapat berfluktuasi (Kotler dan Keller, 2006:11). Sama seperti pemasaran domestik, pemasaran ekspor juga dikonsentrasikan pada proses penciptaan dan pelaksanaan *marketing-mix* yang efektif dalam rangka memuaskan tujuan semua pihak dalam pertukaran, namun dalam pemasaran ekspor berbagai keputusan yang diambil bukan hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di dalam negeri, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di negara tujuan ekspor, dimana terdapat perbedaan budaya, hukum, politik dan sistem moneter. Karena perbedaan lingkungan negara asal dengan negara tujuan ekspor itulah, maka strategi *marketing-mix* (*product, price, promotion, place*) ekspor tersebut harus diadaptasi sesuai dengan tingkat keperluannya (Onkvisit dan Shaw, 2004:5,182).

Mavrogiannis dkk. (2008:640,652), dalam memasuki pasar ekspor, perusahaan akan berhadapan dengan *psychic distance* yang lebih besar dibanding pasar domestik, yaitu segala sesuatu yang dapat menghambat aliran informasi dari perusahaan ke pasar ekspor atau sebaliknya yang dikarenakan oleh faktor-faktor antara lain perbedaan bahasa, budaya, sistem politik, perkembangan industri, dan lain-lain. Ruzo dkk. (2011:499) strategi adaptasi elemen-elemen *marketing mix* (*4P's*) adalah salah satu cara untuk mengurangi *psychological* (*psychic*) *distance* tersebut.

Manajer pemasaran harus menunjukkan profitabilitas atas tindakan pemasarannya, namun pada saat yang sama, para pelanggan membutuhkan produk yang sesuai dengan permintaan mereka (beradaptasi terhadap kebutuhan-kebutuhan pelanggan). Meningkatnya tekanan profitabilitas, keberagaman permintaan pelanggan, dan meningkatnya (era) teknologi memerlukan orientasi yang tepat untuk

keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan ditengah-tengah lingkungan pasar yang semakin interaktif (Ramani dan Kumar, 2008:27). Dilain pihak perusahaan-perusahaan internasional harus memutuskan seberapa banyak mereka mengadaptasi strategi pemasaran terhadap kondisi-kondisi di negara tujuan ekspor. Perilaku konsumen dapat berbeda secara dramatis dari pasar ke pasar, memuaskan kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) pelanggan yang berbeda membutuhkan program pemasaran yang berbeda (Kotler dkk., 2009:696-697). Dalam hal ini perlu diuraikan pengertian *needs* dan *wants*, serta hubungannya dengan *demand* dan *satisfaction*. *Needs* merupakan kebutuhan dasar manusia seperti air, udara, pakaian, tempat berteduh, pendidikan, dan lain-lain. *Needs* akan berubah menjadi *wants* ketika terarah kepada objek spesifik yang dapat memuaskan kebutuhan (*needs*) tersebut. *Needs* dan *wants* inilah yang akan berhubungan dengan *demands* dan *satisfaction*, dimana *demands* adalah keinginan (*wants*) terhadap produk yang spesifik yang dilatarbelakangi oleh kemampuan membayar, sedangkan kepuasan (*satisfaction*) merefleksikan penilaian komparatif seseorang atas persepsi *performance* suatu produk sehubungan dengan ekspektasinya (Kotler dkk., 2009:13-14).

Dalam rangka ekspor, strategi adaptasi *marketing-mix* (*product, price, place, promotion*) dapat dibedakan menjadi *standardization/adaptation process* dan *standardization/adaptation program*, dimana istilah “*process*” menunjukkan cara dan alat yang digunakan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi standarisasi/adaptasi. Sedangkan “*program*” merupakan berbagai aspek dari bauran pemasaran (Chandrasekaran,2000:27; Bello,2001:16). Strategi program pemasaran atau *marketing-mix* (*4P's*) merupakan alat untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyampaikan *customer value* (Kotler dkk., 2009:23). Virvilaite dkk.

(2011:107), terdapat dua pendekatan dalam mengukur derajat adaptasi/standarisasi dalam pemasaran, yaitu:

1. *Marketing process adaptation*, yaitu adaptasi yang menitikberatkan pada prosedur-prosedur yang digunakan dalam pengembangan keputusan pemasaran, misal metode intelektual yang digunakan dalam memecahkan permasalahan pemasaran, menganalisa dan mensintesa informasi untuk pengambilan keputusan.
2. *Marketing program adaptation*, yaitu adaptasi yang berhubungan dengan berbagai aspek *marketing-mix* di pasar internasional, seperti *product*, *price*, *promotion*, dan *distribution*, dimana elemen-elemen *marketing-mix* tersebut diukur berdasarkan derajat perbedaannya di pasar negara asal dengan pasar negara tujuan.

Dalam banyak penelitian pemasaran ekspor, strategi *marketing-mix* ekspor dikenal sebagai strategi standarisasi/adaptasi produk, harga, promosi, dan distribusi. Strategi ini membedakan bahwa perusahaan ekspor dapat menetapkan strategi *marketing-mix* yang baku (standar), dimana baik untuk pemasaran domestik, maupun untuk pemasaran ekspor diterapkan strategi yang sama, disebut sebagai “strategi standarisasi”. Sebaliknya perusahaan ekspor dapat melakukan strategi *marketing-mix* yang tidak baku (diadaptasi), yaitu strategi yang diterapkan pada pasar domestik berbeda dengan strategi *marketing-mix* yang diterapkan pada pasar ekspor, disebut sebagai “strategi adaptasi”.

#### **2.1.2.2. Strategi Adaptasi Produk**

Beberapa definisi strategi adaptasi produk dalam rangka ekspor dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Strategi adaptasi produk adalah segala aktivitas perusahaan yang konsisten dan terencana untuk memenuhi preferensi dan nilai pelanggan (*customer value*) (Zaiem dan Zghidi, 2011:294).

- 2) Strategi adaptasi produk merupakan derajat dimana strategi produk (nama merek, desain, label, keragaman lini produk ekspor, dan kualitas) berbeda antara pasar domestik dan pasar ekspor (Lages dan Montgomery, 2004:1190).
- 3) Strategi adaptasi produk merupakan usaha perusahaan untuk menyesuaikan produknya dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhan unik dari para pembeli di pasar asing (Albaum dan Duerr, 2011:617).
- 4) Strategi adaptasi produk merupakan derajat keunikan (*uniqueness*) suatu produk yang ditujukan untuk pasar asing (Karuraranga, Musonera, dan Poulin, 2012:24).
- 5) Strategi adaptasi produk serupa dengan *differentiation strategy*, dimana diperlukan produk yang unik dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan pelanggan (Baldauf, Cravens, dan Wagner, 2000:66-67).

Berdasarkan konsep dasar strategi adaptasi *marketing-mix* dan beberapa definisi operasional di atas, dapat disimpulkan bahwa Strategi Adaptasi Produk didefinisikan sebagai upaya mengadaptasi strategi produk terhadap lingkungan eksternal negara tujuan ekspor karena adanya perbedaan budaya, hukum, politik dan sistem moneter untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan serta menciptakan *customer value* yang superior.

Strategi adaptasi produk ekspor dinyatakan dengan derajat perbedaan suatu produk di pasar domestik dan pasar asing di negara tujuan ekspor, yaitu dalam hal (1) *positioning*, (2) *design/style*, (3) *quality*, (4) *features/characteristics*, (5) *brand/branding*, (6) *packaging*, (7) *labeling*, (8) *services*, (9) *warranty*, (10) *items/models in the product line* (Zaiem dan Zghidi, 2011:299). Dalam pasar ekspor yang kompetitif, strategi adaptasi produk dapat dicapai dengan menawarkan produk kompetitif, memenuhi preferensi pelanggan, serta dapat menyesuaikan permintaan sistem distribusi setempat (Czinkota dan Ronkainen, 2010:323).



Strategi adaptasi produk, selain secara langsung mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor, juga dapat meningkatkan superioritas persaingan, memperpanjang *product-life-cycle* dan meningkatkan *market share* sebagaimana dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan superioritas persaingan di pasar asing, dimana derajat adaptasi produk yang tinggi diperlukan karena tingginya tekanan persaingan (Cavusgil dan Zou, 1994:15).
2. Memperpanjang *product-life-cycle* di pasar ekspor, jika sebuah produk sedang bermasalah, atau berada pada tahap *maturity* atau bahkan *decline*, maka perusahaan dapat melakukan adaptasi/modifikasi produk (Albaum dan Duerr, 2011:602).
3. Meningkatkan *market share* di negara tujuan ekspor, dapat dicapai dengan memodifikasi dan meningkatkan kinerja produknya secara terus-menerus (Albaum dan Duerr, 2011:602).

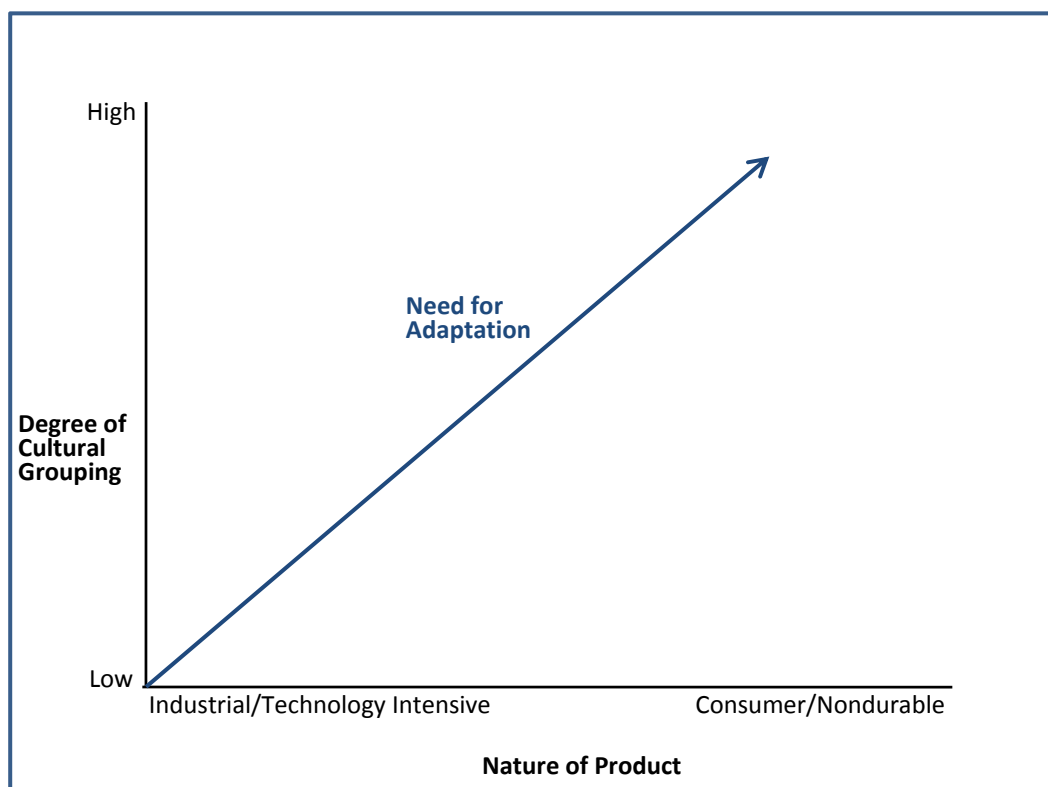
Albaum dan Duerr (2011:618), adaptasi produk dapat berupa *mandatory adaptation* atau *voluntary adaptation* yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) *Mandatory adaptation*, yaitu adaptasi produk yang harus dilakukan, antara lain karena adanya perbedaan bahasa, sistem kelistrikan, sistem pengukuran dan spesifikasi produk, serta karena regulasi pemerintah.
- b) *Voluntary adaptation*, terjadi ketika eksportir memutuskan sendiri untuk memodifikasi satu atau lebih produk-produknya

### **2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Adaptasi Produk**

Haruskah perusahaan melakukan standarisasi total terhadap produk-produknya?, atau bahkan haruskah perusahaan melakukan adaptasi total terhadap produk-produknya di pasar negara tujuan ekspor?. Tidak ada jawaban yang pasti,

derajat dimana standarisasi dapat diterima pasar, atau diperlukan individualisasi (adaptasi) dapat tergantung pada jenis produk (Albaum dan Duerr, 2011:619). Strategi standarisasi produk lebih cenderung diimplementasikan pada produk *durable*, sedangkan produk *non-durable* lebih kepada strategi adaptasi produk (Chandrasekaran, 2000:27). Gambar 2.1 (halaman 35) menunjukkan derajat adaptasi produk berdasarkan *durability* produk, dari produk industri (*durable*) misalnya baja, bahan kimia, peralatan pertanian cenderung kurang berbasis budaya dan kurang memerlukan adaptasi produk, sampai produk konsumsi (*non-durable*).



Sumber: Czinkota dan Ronkainen (2010:321)

GAMBAR 2.1.

### *STRATEGIC ADAPTATION TO FOREIGN MARKETS*

Cateora, Gilly dan Graham (2011:373-376), sebuah produk bersifat multidimensi dan sejumlah fiturnya dapat menentukan serangkaian kepuasan atau utilitas yang diterima pelanggan. Tiga komponen adaptasi produk yang berpengaruh

pada tingkat penerimaan pasar adalah *core component*, *packaging component*, dan *support services component* dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Core component*, terdiri dari fisik produk serta desain dan fitur-fitur fungsionalnya, dimana variasi-variasi produk dapat ditambah atau dihapus untuk memuaskan pelanggan. Perubahan desain, fitur-fitur fungsional, citarasa, warna, dan aspek-aspek lainnya dapat diadaptasikan terhadap perbedaan budaya.
2. *Packaging component*, termasuk diantaranya *style features*, *packaging*, *labeling*, *trademark*, *brand name*, *quality*, *price*, dan semua aspek *packaging* lainnya.
3. *Support services component* termasuk diantaranya perbaikan dan pemeliharaan, instruksi, instalasi, jaminan, *delivery*, dan ketersediaan *spare-parts*.

Sehubungan dengan strategi standarisasi/adaptasi tersebut di atas, pendekatan yang digunakan sekarang adalah dengan menggunakan “derajat” atau tingkat adaptasi sebuah strategi bauran pemasaran dibanding menetapkan strategi secara absolut standarisasi atau absolut adaptasi. Para peneliti berpandangan bahwa derajat strategi pemasaran ekspor bersifat kontinum bervariasi dari standarisasi murni atau dari adaptasi murni. Oleh karena itu, akan lebih penting untuk menetapkan derajat adaptasi dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Strategi adaptasi produk merupakan derajat dimana strategi produk (nama merek, desain, label, keragaman lini produk ekspor, dan kualitas) berbeda antara pasar domestik dan pasar ekspor (Lages dan Montgomery, 2004:1190).

Strategi adaptasi yang disusun dengan tanpa pengujian hati-hati terhadap kebutuhan dan respon pelanggan akan tidak dianjurkan, dimana tingkat adaptasi produk yang tinggi diperlukan ketika perusahaan mempunyai kompetensi internasional yang substansial (Cavusgil dan Zou, 1994:16). Oleh karena itu penemuan-penemuan penelitian tentang sifat dan potensi pasar harus dimanfaatkan

untuk menentukan derajat adaptasi produk secara optimal (Czinkota dan Ronkainen, 2010:318). Munculnya konsep tentang pentingnya *market knowledge* merupakan paradigma baru baik dalam ilmu pemasaran domestik maupun dalam ilmu pemasaran internasional. Kembali pada konsep Chaston (2004) tentang *knowledge-based marketing* sebagaimana telah diuraikan pada sub bab 2.1.1, maka konstruk yang paling krusial dalam menentukan Strategi Adaptasi Produk dan sekaligus berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor adalah *Market Knowledge Competence (MKC)*. Bagian bab berikutnya dijelaskan mengenai konstruk multidimensi *MKC*.

### **2.1.3. *Market Knowledge Competence (MKC)***

*Market knowledge competence (MKC)* dapat dipandang dari dua pendekatan, yaitu pendekatan *resource-based view (RBV)* dan pendekatan *knowledge-based view (KBV)* dalam perspektif *market knowledge*.

#### **2.1.3.1. *Market Knowledge Competence (MKC)* dalam pendekatan *Resource-Based View (RBV)***

Konsep *RBV* bukanlah sesuatu yang baru, penekanan dalam pembentukan *capability* dan *competence* telah dikemukakan oleh Selznick pada tahun 1957 dan Penrose pada tahun 1959 (Day, 1994:38) yang kemudian *core competence* diperkenalkan oleh Andrews pada tahun 1971 (Mooney, 2007:110).

*RBV* memandang sebuah organisasi sebagai kombinasi dari *resources*, *capabilities*, dan *competencies* (Marcus, 2005:55), atau dapat juga diilustrasikan sebagai sebuah pohon besar, dimana batang dan tangkai utamanya adalah *core product*, cabang-cabang yang lebih kecilnya adalah unit-unit usaha (*business units*), sedangkan daun, bunga dan buahnya merupakan produk akhir. Sementara itu, sistem akar yang menyediakan makanan, sokongan dan kekuatan serta stabilitas adalah *core competence* (Prahalad dan Hamel, 1990:4). Wheelen dan Hunger (2012:186), *core*

*competence* merupakan sekumpulan kompetensi dalam lintas divisional perusahaan sehingga mampu menjalankan operasionalnya dengan sangat baik. *Core competence* yang unggul di dalam lingkungan persaingan disebut sebagai *distinctive competence*. Dalam hal ini *Market Knowledge Competence (MKC)* merupakan salah satu aset yang paling bernilai dalam organisasi dan dipandang sebagai *core competence* (Li dan Cavusgil, 1999:129), sekaligus sebagai *distinctive competence* (Kandemir, 2005:31). Untuk memahami *MKC* dari perspektif *RBV* terlebih dahulu diuraikan tiga hal penting, yaitu (1) *resources*, (2) *capabilities* dan (3) *competence*, *core competence* dan *distinctive competence*.

#### Pertama: *Resources*

*Firm resources* termasuk antara lain semua aset, *capabilities*, proses organisasional, atribut-atribut perusahaan, informasi, *knowledge*, dan lain-lain yang dikontrol oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi-strateginya dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas, dengan kata lain *firm resources* merupakan kekuatan-kekuatan yang dapat digunakan perusahaan untuk menyusun dan mengimplementasikan strategi-strateginya (Barney, 1991:101). Dalam hal ini Barney memandang *resources* dalam arti luas termasuk *capabilities* yang menjadi sumber *sustained competitive advantage (SCA)*. *SCA* merupakan keunggulan bersaing yang diperoleh dari pengimplementasian strategi penciptaan nilai (*value creating strategy*) yang tidak secara bersamaan dilakukan oleh para pesaing, baik pesaing saat ini maupun pesaing potensial, sepanjang perusahaan-perusahaan lain tidak dapat menduplikasi manfaat strategi tersebut (halaman 102).

Marcus (2005:56-57), dari segi pembentukannya, dapat dibedakan antara *resources*, *capabilities*, dan *competencies*. *Resources* merupakan aset dasar sebuah organisasi berupa sumberdaya finansial, sumberdaya fisik dan sumberdaya manusia

(SDM) yang terdiri dari *tangible resources* (sumberdaya berwujud) dan *intangible resources* (sumberdaya tak berwujud).

Barney (1991:105), tidak semua *resources* mempunyai potensi menjadi sumber *sustained competitive advantage (SCA)*, *resources* tersebut harus mempunyai atribut sebagai berikut:

- a) *Resources* harus *valuable* (bernilai), yaitu harus dapat mengeksplotir peluang-peluang dan/atau dapat menetralsir ancaman-ancaman lingkungan perusahaan.
- b) *Resources* harus *rare* (langka) dalam persaingan sekarang, maupun dalam persaingan potensial.
- c) *Resources* harus *imperfectly imitable* (tidak dapat ditiru secara sempurna).
- d) Secara strategis tidak terdapat *resource* substitusi yang ekuivalen (*nonsubstitutable*), apakah *valuable* tetapi tidak *rare* (langka), atau sebaliknya *rare* tetapi tidak *valuable*.

Kedua: *Capabilities*

Beberapa definisi *capabilities* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Capabilities* adalah sesuatu yang memungkinkan organisasi dapat mengeksploitasi *resources*-nya, termasuk antara lain kecakapan bertindak dan kemampuan untuk melaksanakan rencana-rencana yang diinginkan. Sebuah organisasi mempunyai banyak kapabilitas, tetapi hanya sedikit kompetensi (Marcus, 2005:56).
2. *Capabilities* adalah sebundel *skills* yang kompleks dan akumulasi *knowledge*, digerakkan melalui proses organisasi yang mengkoordinasi aktivitas-aktivitas fungsional yang superior dalam memanfaatkan aset-asetnya (Day, 1994:38).
3. *Capabilities* merupakan kapasitas perusahaan untuk menstrukturisasikan dan mengorientasikan *resources* (sumberdaya-sumberdaya) pada level-level fungsio-

nal, misal pengembangan produk baru, pemasaran dan koordinasi dengan *partners* eksternal (Kholid, 2009:13).

Marcus, 2005:59), contoh *key capabilities* dalam suatu organisasi, antara lain:

- 1) *Skills* (keterampilan) antara lain koordinasi dan alokasi sumberdaya, struktur organisasi dan sistem kendali, norma-norma dan nilai-nilai budaya, keterampilan teknologi, *production, knowledge*, pengalaman dengan pemerintahan, loyalitas pelanggan, dan lain-lain.
- 2) *Routines* antara lain bakat manajerial, cara manajer membuat keputusan, cara penanganan proses internal, cara karyawan berinteraksi dan berkerjasama.

Cara *capabilities* berinteraksi dapat diumpamakan jika *capabilities* sebagai resep, maka *resources* sebagai bahan-bahan atau ramuannya, atau jika *capabilities* sebagai *software*, maka *resources* sebagai *hardware*-nya, atau jika *capabilities* sebagai teknik, maka *resources* sebagai kuas, kanvas, dan cat-nya. *Resources* bersama-sama dengan *capabilities* akan menghasilkan *superior competencies* (Marcus, 2005:60). *Capabilities* dapat berupa kapabilitas-kapabilitas dasar, dimana jika digabungkan akan menjadi kapabilitas yang lebih tinggi. Kapabilitas-kapabilitas dasar dikonsepsikan sebagai fungsi manajerial dasar, misalnya *planning, organizing, directing, supervising, controlling, coordinating, integrating, building trust, reducing conflict, developing team work*, serta *creating systems dan structures*. Jika kapabilitas-kapabilitas dasar tersebut dintegrasikan dan bekerja secara bersama-sama, maka menjadi kapabilitas yang lebih tinggi, misalnya menciptakan *continuous improvements* (halaman 61).

Wheelen dan Hunger (2012:186), *capabilities* yang berada dalam ketidakpastian lingkungan yang berubah-ubah secara konstan dan disusun kembali agar menjadi lebih adaptif, maka disebut *dynamic capabilities* yang kemudian jika

diintegrasikan dan dikordinasikan didalam antar fungsi, maka *capabilities* tersebut menjadi *competence*. Berikut definisi *dynamic capabilities*:

- 1) *Dynamic Capabilities* adalah proses dan rutin di internal perusahaan yang memberikan kemampuan kepada perusahaan untuk memperbaharui dan merubah *capabilities* organisasionalnya. Diperlukan untuk memberikan aliran produk baru dan produk inovatif secara konstan kepada pelanggan (Hou dan Chien, 2010:97).
- 2) *Dynamic Capabilities* adalah serangkaian proses organisasional dan prinsip-prinsip yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya dengan mengerahkan sumberdaya *knowledge* dalam organisasi (Chen dan Lee, 2008:36).

Theriou, Aggelidis dan Theriou (2009:178), *competitive advantage* dan kinerja perusahaan merupakan konsekuensi dari *resources* dan *capabilities* spesifik perusahaan yang berbiaya tinggi jika ditiru oleh pesaing, karena mempunyai sifat *Valuable, Rare, Imperfectly imitable* dan *Non-substitutable* yang disingkat “*VRIN*”. Day (1994:50), jika pesaing sulit untuk memahami dan meniru *capabilities* superior yang dimiliki perusahaan, maka disebut sebagai *distinctive capabilities*. Hal ini dapat dicapai jika kapabilitas tersebut rumit, dibangun melalui proses panjang (*multi-stage process*), serta mengandung sejumlah *tacit knowledge* (pengetahuan yang bersifat laten atau tidak terkodifikasi).

Ketiga: *Competence, core competence, dan distinctive competence*

Proses pembentukan kompetensi (*competence building*) merupakan upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya melalui proses koordinasi dan pengerahan *resources* dan *capabilities* yang selalu berubah-ubah secara kualitatif (Wei, 2006:84). Keberagaman kepemilikan *resources* dan *capabilities* inilah yang akan menjelaskan perbedaan ketercapaian kinerja ekspor setiap perusahaan (Morgan, Kaleka dan Katsikeas, 2004:91). Secara garis besar hubungan antara *resources, capabilities* dan



*competence* dapat dijelaskan sebagai berikut. Sumberdaya merupakan aset perusahaan baik berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*). *Capabilities* merupakan kemampuan perusahaan dalam mengeksploitasi sumberdaya-sumberdaya. Ketika kapabilitas berubah-ubah secara konstan dan disusun kembali agar menjadi lebih adaptif terhadap ketidakpastian lingkungan, maka kapabilitas tersebut disebut *dynamic capabilities*. Sedangkan *competence* merupakan proses integrasi dan koordinasi antar fungsi dari *capabilities* tersebut (Wheelen dan Hunger, 2012:186).

Berikut beberapa definisi *competence*, sebagai berikut:

1. *Competence* merupakan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan dan mengelola *resources* yang bernilai atau aset-aset spesifik yang dimiliki perusahaan (Hong dan Stähle, 2005:130).
2. *Competence* merupakan sebuah logika manajemen dan keyakinan dalam mengharmonisasikan *resources* dan *capabilities* organisasi dengan mengerahkan keterampilan-keterampilan dan aset-aset organisasi untuk memberikan *customers value* (Marcus, 2005:61) dan *competitive advantage* (Kholid, 2009:13).
3. *Competence* merupakan perangkat level tertinggi yang dimiliki organisasi untuk mendapatkan, memelihara, memperbaharui, dan mengkoordinasi berbagai *resources* dan *capabilities*, serta memastikan daya tahannya agar tidak menjadi usang. Beragamnya kapabilitas (*capabilities*) yang dimiliki organisasi merupakan *building block* pembentuk *competencies*, sehingga kompetensi merupakan perpaduan banyak *capabilities* (Marcus, 2005:61).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *competence* dibangun dari *resources* dan *capabilities* yang bernilai dan spesifik dengan mengerahkan keterampilan-keterampilan dan aset-aset organisasi untuk memberikan *customers value* dan *competitive advantage*. *Resources* dan *capabilities* secara bersama-sama

akan menghasilkan *complex aggregate-level competencies* (kompetensi menyeluruh yang rumit), misal bersaing berdasarkan peningkatan/pengembangan produk dan produk baru, bukan hanya bergantung pada konsep produk, desain dan pengembangan, tetapi juga informasi tepat waktu tentang bagaimana pelanggan menggunakan produk tersebut, tingkat kepuasan pelanggan, serta tentang kebutuhan masa datang mereka. Hal ini tergantung pada penelitian pasar secara formal, *training* tenaga penjual, *feedback* dan interaksi antar *engineers*, *designers*, dan pelanggan (Marcus, 2005:61).

*Core competencies* merupakan *collective learning* pada perusahaan, khususnya dalam mengkoordinasikan keterampilan produksi (*production skills*) dengan mengintegrasikan sejumlah teknologi. Meningkatnya daya saing sebuah perusahaan didorong oleh kemampuan perusahaan dalam membangun *core competencies* dengan biaya rendah, bergerak lebih cepat dari para pesaingnya, serta dapat menghasilkan produk-produk yang tidak bisa diduga para pesaing. *Core competence* memberikan kemampuan kepada perusahaan untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan peluang-peluang (Prahalad dan Hamel, 1990:4), serta memberikan keunggulan dalam menangkis ancaman-ancaman (Marcus, 2005:62). Hal ini dapat dicapai dengan cara memanfaatkan *resources* secara optimal, terutama *intangible assets* seperti *knowledge*, *experience*, informasi pasar dan lain-lain. Dengan demikian perusahaan dapat mengeksploitir peluang-peluang dan menetralsir ancaman-ancaman dalam lingkungan persaingan (Theingi dan Purchase, 2011:101).

*Distinctive competence*, terdapat beberapa definisi sebagai berikut:

- 1) *Distinctive competence* merupakan aktivitas-aktivitas perusahaan yang berkerja relatif lebih baik dari para pesaingnya (Hitt dan Ireland, 1985:273).

- 2) *Distinctive competence* merupakan superioritas dalam *skills* dan *resources* (Day dan Wensley, 1988:2).
- 3) *Distinctive competence* adalah akumulasi dari kapabilitas-kapabilitas dan rigiditas unik di dalam perusahaan yang terjadi dari waktu ke waktu dan memberikan sebuah karakter khusus pada organisasi dan memberikan kemampuan dalam proses beradaptasi baik terhadap tekanan-tekanan internal, maupun tekanan-tekanan eksternal (Marcus, 2005:62).

Secara garis besar, *distinctive competence* merupakan kompetensi perusahaan yang tersusun dari *skills*, *resources* dan aktivitas-aktivitas yang relatif lebih *superior* (unggul) dibanding para pesaing.

#### **2.1.3.2. *Market Knowledge Competence (MKC)* dalam pendekatan *Knowledge-Based View (KBV)***

Kemunculan konsep tentang pentingnya *knowledge* sebagai *intangible resource* yang *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *nonsubstitutable (VRIN)* membawa pesatnya perkembangan bidang ilmu pemasaran. *Knowledge* merupakan faktor kunci dalam menentukan tingkat kompetensi sebuah perusahaan, oleh karena itu *MKC* menjadi satu kesatuan dengan pendekatan *Knowledge-Based View (KBV)* (Bergersen dan Zierfuss, 2004:59).

Beberapa ilmuwan yang berkontribusi dalam pokok-pokok pemikiran *KBV* tersebut antara lain F. A. Hayek (1945) tentang *the use of knowledge in society*, Michael Polanyi pada tahun 1958 tentang *personal knowledge* dan tahun 1966 tentang *the tacit dimension of knowledge* (Beira, 2012:5), Edith Penrose pada tahun 1966 mengungkapkan *experiential knowledge* (Johanson dan Vahlne, 1977:28), Johanson dan Vahlne (1977) tentang pengaruh *market knowledge* terhadap *commitment decision*, Machlup (1980) tentang *knowledge: its creation, distribution, and economic*

*significance*, Sidney Winter pada tahun 1987 tentang *knowledge and competence as strategic assets* (García, 2003:289), dan Kogut dan Zander (1992) tentang *knowledge of the firm*, sampai akhirnya Robert M. Grant yang mencetuskan *knowledge-based theory* dan *knowledge-based view* pada tahun 1996 dan 1997.

*Knowledge-based view (KBV)* memandang bahwa proses produksi merupakan proses penciptaan nilai melalui transformasi *input* menjadi *output* yang membutuhkan sejumlah *knowledge* (Grant, 1996<sup>a</sup>:377). *Capabilities* yang mengembangkan aset-aset berbasis *knowledge* akan menghasilkan *core competencies* dan unggul dalam persaingan serta menghasilkan kinerja perusahaan yang superior (Dimitriades, 2005:319). Dalam pendekatan *KBV*, *core competencies* dihasilkan dari proses *knowledge integration* melalui pembentukan *dynamic capabilities* dan *flexible-response capabilities* yang kemudian merupakan kunci sukses dalam pasar yang *hypercompetitive* (Grant, 1996<sup>a</sup>:375).

Dari pandangan di atas, dapat difahami bahwa *market knowledge competence (MKC)* merupakan *core competence* (Li dan Cavusgil, 1999:129) dan sekaligus sebagai *distinctive competence* (Kandemir, 2005:31), berbasis *market knowledge* yang *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable (VRIN)*. Oleh karena itu *MKC* dapat dikatakan sebagai sumber *sustainable competitive advantage (SCA)* dan *superior profitability*.

Untuk memahami *MKC* dari perspektif *KBV*, terlebih dahulu perlu dipahami tiga hal penting, yaitu (1) *knowledge*, (2) *market knowledge*, dan (3) *competence* berbasis *market knowledge*.

Pertama: *Knowledge*

*Knowledge* merupakan sebuah aset yang dimiliki suatu organisasi untuk memperkuat keunggulan bersaing (Glazer, 1991:2), dipandang sebagai sumber *input*

utama yang diperoleh melalui proses *knowledge creating* (penciptaan melalui interaksi antar individu), *knowledge acquiring* (perolehan melalui pembelajaran dan pengembangan), *knowledge storing* (penyimpanan) dan *knowledge deploying* (pengerahan dan pemanfaatan) yang merupakan aktivitas fundamental sebuah organisasi (Grant, 1996<sup>b</sup>:120). *Knowledge* dapat juga dianggap sebagai *resource* (dimensi dari *human resources*), semakin baik *knowledge* tentang *market*, maka *resources* semakin *bernilai* dan semakin besar pula komitmen perusahaan terhadap *market* (Johanson dan Vahlne (1977:28).

Sebelum membahas lebih dalam mengenai definisi, fungsi, karakteristik, serta peran *knowledge* sebagai sumber *sustained competitive advantage (SCA)* dan *superior performace*, terlebih dahulu perlu diklarifikasi batasan antara data, informasi, dan *knowledge*, yaitu sebagai berikut (Toften dan Olsen, 2003:99):

- 1) Data didefinisikan sebagai *context-free* (non-kontekstual) dan potongan material terkecil yang dapat dideteksi secara sadar, dimana data merupakan penyusun (*building-block*) dari konstruk yang lebih tinggi (*higher-order constructs*) seperti informasi.
- 2) Informasi didefinisikan sebagai data yang telah difilter, diorganisir, dan/atau ditransformasi sehingga data tersebut berdayaguna dan bermakna, serta memungkinkan orang-orang dapat memberikan manfaat sehingga dapat disebut sebagai informasi.
- 3) *Knowledge* dibangun dari informasi yang diekstraksi dari data.

Lebih jauh terdapat beberapa definisi *knowledge*, antara lain:

- 1) *Knowledge* adalah informasi yang diinterpretasi dan berpangkal pada keyakinan (*beliefs*) dan komitmen individu-individu (Toften dan Olsen, 2003:99).
- 2) *Knowledge* adalah jastifikasi keyakinan personal (King, 2009:3).

- 3) *Knowledge* adalah suatu proses mengetahui (*process of knowing*) yang bersifat dinamis dan merupakan tindakan koordinasi yang mengandung tujuan, serta efektif menjadikan perusahaan dapat melanjutkan eksistensinya dalam lingkungan bisnis tertentu sebagai pembentuk bisnis yang akan datang (Brännback, 1997:294).
- 4) *Knowledge* adalah produk-produk pembelajaran yang kompleks, seperti interpretasi informasi, keyakinan tentang hubungan sebab-akibat (*cause-effect relationships*), atau lebih umum sebagai “*know-how*” (Huber, 1991:89).

Setiap *market leader product* pada akhirnya kualitas dan harganya dapat ditandingi oleh para pesaing, maka seketika itu pemikiran dan sumberdaya kekayaan *knowledge*, dan *knowledge* untuk pengaturan perusahaan harus bergerak lebih maju kedepan ke level kualitas, kreatifitas, atau efisiensi yang baru (Morden, 2007:409). Berdasarkan cara merespon peluang-peluang dan ancaman-ancaman perusahaan, *knowledge* dapat dikelola baik secara *proactive*, *reactive*, maupun secara *non-existent* sebagaimana dapat dijelaskan sebagai berikut (halaman 400):

- 1) *Proactive*, dimana perusahaan secara kontinyu memperbaharui dan memelihara *knowledge* sehingga selalu terdepan dalam pengembangan (*development*).
- 2) *Reactive*, dimana perusahaan memperbaharui *knowledge* secara inkremental atau opportunistik dalam merespon peluang-peluang eksternal atau ancaman-ancaman.
- 3) *Non-existent*, dimana perusahaan memperbaharui *knowledge*-nya secara tidak terencana yang hanya merespon ancaman-ancaman langsung.

Untuk memperoleh keunggulan-keunggulan *knowledge* dalam manajemen pemasaran, perlu diketahui karakteristik *knowledge* itu sendiri, yaitu antara lain:

- 1) *Knowledge* merupakan sumberdaya yang sangat produktif yang berkontribusi terhadap *value added* dan makna strategisnya (Grant, 1997:451).

- 2) *Knowledge* dikategorikan sebagai fitur strategis yang mungkin tidak dimiliki para pesaing. Ia tidak dapat ditiru atau di-copy jika dipertahankan (*retained*), diproteksi (*protected*), dan dikelola (*managed*) secara baik (Morden, 2007:409).
- 3) *Knowledge* bersifat kontekstual (*context-specific*), relasional, dinamis, dan humanistik (Nonaka, Toyama dan Nagata, 2000:2).
- 4) *Knowledge* dapat berubah dari waktu ke waktu dan tergantung pada konteks aktual dan interaksi antar individu-individu (Toften dan Olsen, 2003:100).
- 5) *Knowledge* secara gradual menghilang jika tidak digunakan (Prahalad dan Hamel, 1990:5).

Kedua: *Market knowledge*

Peningkatan *core capabilities* didasarkan pada kemampuan organisasi dalam mendapatkan dan menciptakan *market knowledge* (Hou and Chien, 2010:98). Dalam konteks *Market Knowledge Competence (MKC)* pada disertasi ini, pengertian “*market knowledge*” bukan merupakan gabungan arti dari dua kata “*market*” dan “*knowledge*”, karena pengertian *market* dalam konteks ini bukanlah tempat pertemuan antara pembeli dan penjual, dan bukan juga *marketplaces*, *marketspaces* dan *metamarkets*. Namun yang dimaksud *market knowledge* dalam konteks *MKC*, adalah *knowledge* tentang perilaku dan kebutuhan *customers* serta *knowledge* tentang perilaku *competitors* (De Luca dan Atuahene-Gima, 2007:97). Oleh karena itu dalam disertasi ini, konstruk *Market Knowledge Competence (MKC)* ditulis utuh dalam bahasa aslinya (bahasa Inggris) dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia.

*Market knowledge* merupakan informasi tentang pasar yang terorganisir dan terstruktur. Kata “terorganisir” mengandung arti hasil dari proses sistematis (lawan dari pengambilan acak), sedangkan kata “terstruktur” mengandung arti berdaya guna (lawan dari item-item diskrit dari data yang tidak relevan) (Li dan Calantone,

1998:14). Hal ini dapat dihasilkan dari proses sistematis organisasional terhadap informasi pasar, termasuk *acquisition* (akuisisi), *interpretation* (interpretasi), dan *dissemination* (diseminasi/penyebaran), serta mewakili peta kognitif perusahaan terhadap pelanggan-pelanggan dan kompetitor-kompetitornya (Bao, Sheng dan Zhou, 2012:312).

Secara epistemologi *market knowledge* mempunyai empat dimensi yang dapat dikategorikan berdasarkan sifat transferabilitas (*tacit-explicit*) dan berdasarkan struktur dan *content* (*breadth-depth*):

1) Dimensi *market knowledge* berdasarkan sifat transferabilitas:

- a) *Market knowledge explicitness* adalah derajat dimana *market knowledge* dapat diekspresikan dalam kata-kata dan angka yang terekam (*recorded*) dan terdokumentasi dengan baik, serta dapat dengan mudah dikomunikasikan dan dibagikan kepada pihak-pihak lain (Toften dan Olsen, 2003:100, McInerney, 2002:1012), termasuk antara lain spesifikasi produk yang diinginkan *customers* dan yang dimiliki *competitors*, manual produksi *competitors*, strategi-strategi yang diimplementasikan oleh *competitors*, dan lain-lain.
- b) *Market knowledge tacitness* adalah derajat dimana *market knowledge* tidak bersifat eksplisit tetapi agak sulit dikodifikasi dan dikomunikasikan. *Market knowledge* bersifat *tacit* apabila orang-orang atau unit-unit fungsional menemui kesulitan untuk mengartikulasikan secara eksplisit tentang apa yang mereka ketahui tentang *customers* dan *competitors*, serta tidak dapat menjelaskan secara efektif tentang hubungan sebab-akibat antara tindakan-tindakan mereka dengan konsekuensi hasil-hasilnya. Proses transfer *market knowledge tacitness* berjalan lambat, karena tidak dapat dikodifikasi dan diartikulasi sepenuhnya sekalipun oleh seorang ahli. Ia dapat ditransfer dari



orang yang satu ke orang lainnya melalui proses pengajaran panjang yang memerlukan interaksi *face-to-face*, review dari proyek-proyek baik yang sukses maupun yang gagal, serta memerlukan *advice* yang sering dari tenaga ahli (De Luca dan Atuahene-Gima, 2007:97-98).

2) Dimensi *market knowledge* berdasarkan struktur dan *content* (De Luca dan Atuahene-Gima, 2007:97-98):

- a) *Market knowledge breadth* dapat diartikan sebagai keluasan *knowledge* yang dimiliki oleh perusahaan tentang jenis-jenis *customer* dan *competitor* serta faktor-faktor yang menerangkannya. Dengan kata lain, sebuah perusahaan dapat dikatakan mempunyai *market knowledge* yang luas jika ia mempunyai *knowledge* tentang berbagai segmen *customer* dan *competitors* (baik *customers* dan *competitors* sekarang maupun potensial), serta menggunakan serangkaian parameter yang luas yang berhubungan dengan *customers* (misal, kebutuhan, perilaku dan karakteristik *customers*) dan *competitors* (misal, produk-produk, pasar dan strategi-strategi *competitors*) untuk menerangkan dan mengevaluasi mereka.
- b) *Market knowledge depth* dapat diartikan sebagai derajat *sophistication* dan kompleksitas *knowledge* tentang *customers* dan *competitors* yang dimiliki perusahaan. Derajat *sophistication* yang merefleksikan hubungan-hubungan unik dan interdependensi antar faktor-faktor yang menerangkan issue-isue kunci tentang *customers* dan *competitors*. Interdependensi *knowledge* dari elemen-elemen seperti kebutuhan, perilaku dan preferensi *customers*, serta produk-produk dan strategi-strategi *competitors* mengindikasikan bahwa sebuah perusahaan mempunyai pemahaman yang dalam terhadap pasarnya.

Secara ontologi (keberadaannya), *knowledge* berada pada level individu yang tersebar dalam sebuah organisasi. *Individual knowledge* merupakan bagian dari *organizational knowledge* yang ada didalam otak dan menyatu dalam *skills* masing-masing individu yang dapat diaplikasikan secara independen untuk melaksanakan tugas spesifik atau pemecahan masalah. Sedangkan *collective knowledge* merupakan cara-cara dimana *knowledge* didistribusikan dan disebarakan antar anggota organisasi. Hal ini merupakan akumulasi *knowledge* yang tersimpan dalam peraturan perusahaan, prosedur, *routines* dan norma-norma yang mengarahkan aktivitas-aktivitas pemecahan masalah dan pola-pola interaksi diantara anggota-anggotanya. *Collective knowledge* menyerupai memori atau pemikiran-pemikiran kolektif organisasi. Ia dapat berupa stok *knowledge* yang tersimpan sebagai data, atau berupa aliran pernyataan yang muncul ketika terjadi interaksi. *Collective knowledge* dapat berupa penjumlahan dari *knowledge* individu-individunya, tergantung dari mekanisme dalam mengkonversi *individual knowledge* menjadi *collective knowledge* (Lam, 2000:491). *Organizational knowledge* terbentuk dari interaksi antar individu-individu yang mempunyai beragam keahlian, prestasi, wawasan, dan kemampuan belajar (Toften dan Olsen, 2003:102). Sebagian *organizational knowledge* tetap bersifat *tacit* sekalipun berada pada level individu, karena penciptaan organisasi yang efektif bukan hanya terletak pada pengimplementasian sejumlah “*blueprints*”, tetapi banyak keterampilan penting yang dibutuhkan tetap berada didalam pikiran anggota-anggota organisasi (Madhavan dan Grover, 1998:2). Dengan demikian dalam proses *organizational learning* diperlukan *Cross-Functional Collaboration* yang dapat mengintegrasikan *market knowledge*, *skills*, *expertise*, teknologi, serta *capabilities* dari unit-unit fungsional terkait yang kemudian dikonversi menjadi sebuah produk yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan *customers* dan lebih unggul dibanding produk-produk *competitors*.

Ketiga: *Competence* berbasis *market knowledge*

Kemunculan konsep tentang pentingnya *knowledge* sebagai *intangible resource* yang *valuable, rare, inimitable, dan nonsubstitutable (VRIN)* merupakan sumberdaya strategis yang sangat penting dimiliki oleh perusahaan (Grant, 1996<sup>a</sup>:376; Grant, 1996<sup>b</sup>:110; Glazer,1991:2) dan merupakan faktor kunci yang menentukan tingkat kompetensi sebuah perusahaan (Bergersen dan Zierfuss, 2004:59), namun kendala yang dihadapi dalam pemasaran ekspor adalah kurang dan sulitnya mendapatkan *foreign market knowledge* karena perbedaan bahasa dan budaya (Johanson dan Vahlne, 1977:26). Sementara itu untuk memformulasikan dan mengimplimentasikan strategi pemasaran ekspor secara efektif, lebih unggul, serta dapat memenuhi kepuasan pelanggan diperlukan kompetensi berbasis *market knowledge*, yaitu fokus terhadap kebutuhan dan preferensi *customers*, serta fokus terhadap produk, perilaku, dan strategi *competitors*. Kemudian *knowledge* tentang *customers* dan *competitors* tersebut dikoordinasikan antar fungsi. kompetensi berbasis *market knowledge* inilah disebut sebagai *Market Knowledge Competence (MKC)*. Konsep *MKC* sebagai konstruk multidimensi pertama kali dikembangkan oleh Li dan Calantone (1998).

Berdasarkan pendekatan *resource-based view (RBV)* dan *knowledge-based view (KBV)* bahwa *market knowledge competence (MKC)* dapat berperan dalam hal-hal penting seperti antara lain:

- 1) Terbukti berkontribusi pada *sustainable competitive advantage (SCA)* dan *superior profitability* (Li dan Cavusgil, 2000:59; Nonaka dkk., 2000:1).
- 2) Memberikan keunggulan dalam menangkis ancaman-ancaman (Marcus, 2005:62, Theingi dan Purchase, 2011:101).
- 3) Sifat *robustness*, dimana *competence* dapat mempertahankan nilai-nilainya dalam setiap perubahan lingkungan seperti perubahan teknologi, perubahan struktur

ekonomi dan politik di pasar ekspor. Dalam hal ini *MKC* diasumsikan memberikan nilai yang signifikan terhadap internasionalisasi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan (Kholid, 2009:82).

- 4) Bergerak lebih cepat dari para pesaing dan menghasilkan produk-produk yang tidak dapat diduga oleh pesaing (Prahalad dan Hamel, 1990:4).
- 5) Terbukti meningkatkan kecepatan *problem solving* ketika terjadi *environmental turbulence* (Atuahene-Gima dan Wei, 2011).
- 6) Terbukti berkontribusi dalam pengembangan inovasi produk (De Luca dan Atuahene-Gima, 2007).
- 7) Terbukti berkontribusi terhadap pengembangan produk baru (*new product development*) untuk pasar ekspor, karena *MKC* memberikan pemahaman mendalam tentang karakteristik pasar lokal di negara tujuan ekspor yang kondusif terhadap pengembangan produk (Li dan Cavusgil, 2000:57).

Mengingat pentingnya peran *Market Knowledge Competence (MKC)* sebagaimana di atas, sehubungan dengan konsep Li dan Calantone (1998), perlu diuraikan secara lebih mendalam tentang masing-masing elemen *MKC* tersebut, yaitu *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, dan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*.

### **2.1.3.3. *Market Knowledge Competence (MKC)* sebagai Konstruksi Multidimensi**

*Market Knowledge Competence (MKC)* didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas untuk membangkitkan dan mengintegrasikan *market knowledge* (Li dan Calantone, 1998:14). *MKC* direpresentasikan dengan *organizational learning theory* (Huber, 1991; Sinkula, 1994). Pada disertasi ini *MKC* merupakan konstruksi multidimensi yang terdiri dari *Customer Knowledge Competence (CusKC)*,

*Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, dan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*.

*CusKC* dan *ComKC* diadopsi dari Atuahene-Gima dan Wei (2011) dan Ozkaya dkk. (2015), digunakan untuk menggambarkan bahwa *CusKC* dan *ComKC* dikembangkan dan dibangun berdasarkan pendekatan *RBV* (proses pembentukan *core competence* yang *distinctive*) dan pendekatan *KBV* (bertumpu pada *knowledge* sebagai *intangible resource* yang *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *nonsubstitutable (VRIN)* yang merupakan sumberdaya strategis untuk mencapai *sustained competitive advantage (SCA)* dan *superior profitability*). Beberapa penelitian menggunakan nama variabel yang berbeda misalnya *customer and competitor knowledge process* (Li and Calantone, 1998) dan *customer and competitor learning process* (Li dan Cavusgil, 1999; Li dan Cavusgil, 2000). *CusKC* dan *ComKC* tersebut merupakan *learning process* yang terdiri dari tiga aktivitas, yaitu (1) *knowledge acquisition*, (2) *interpretation*, (3) *integration* (Li dan Calantone, 1998:16; Li dan Cavusgil, 2000:62). Sedangkan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi tim kerja antar unit fungsional. Masing-masing elemen *MKC* (*CusKC*, *ComKC*, dan *Cross-F*) dapat dijelaskan secara spesifik sebagai berikut:

#### ***Customer Knowledge Competence (CusKC)***

Kebutuhan-kebutuhan pelanggan (*customers needs*) dapat berbentuk *manifest needs* atau *latent needs*. *Manifest needs* merupakan *customers needs* yang telah diketahui dan dimengerti secara luas oleh *competitors* di pasar, dalam hal ini persaingan difokuskan pada pelayanan terhadap *manifest needs* yang baik. *Latent needs* merupakan *customers needs* yang tidak kelihatan oleh *competitors* atau bahkan oleh *customers*, meskipun demikian ada (*exist*) dan tidak ditemukan dipasar. Perusahaan pertama yang menemukan *latent needs* tersebut akan sangat

menguntungkan (Jaworski, Kohli dan Sahay, 2000:51) dan akan lebih unggul jika dapat merealisasikannya menjadi *leader product*. *Latent needs* disebut juga sebagai *potential needs* (kebutuhan-kebutuhan potensial).

*Customer Knowledge Competence (CusKC)*, yaitu serangkaian aktivitas untuk membangkitkan dan mengintegrasikan *knowledge* yang berkenaan dengan kebutuhan-kebutuhan *customers*, baik kebutuhan sekarang maupun kebutuhan potensial. *CusKC* ini dapat mempercepat proses membangkitkan ide-ide dalam jumlah banyak dalam *problem solving*, menunjang perusahaan dalam menganalisis fitur-fitur produk yang dipersyaratkan pelanggan secara lengkap, meningkatkan interaksi dengan pelanggan sehingga pelanggan lebih berpotensi untuk membantu mengidentifikasi dan mengembangkan fitur-fitur produk yang diperlukan mereka (Atuahene-Gima dan Wei, 2011:85). Disamping itu *CusKC* dapat membantu perusahaan untuk mengeksplorasi peluang-peluang inovasi serta mengurangi potensi risiko ketidaksesuaian terhadap kebutuhan-kebutuhan pelanggan (Li dan Cavusgil, 1999:130).

*CusKC* didahului dengan aktivitas *customers knowledge acquisition*, yaitu aktivitas untuk memperoleh informasi tentang kebutuhan-kebutuhan *customers*. Dalam hal ini dibutuhkan interaksi antara perusahaan dengan *customers*, misalnya pertemuan dan diskusi secara reguler, interview personal dalam *focus groups*, serta mengadakan sesi pemecahan masalah. Kemudian informasi yang diperoleh tersebut diinterpretasi (*customer knowledge interpretation*) melalui berbagai prosedur analisis, seperti identifikasi, strukturisasi, dan menentukan prioritas kebutuhan-kebutuhan *customers*, serta menguji *compatibility*, *complexity*, dan *divisibility* kebutuhan-kebutuhan tersebut. Akhirnya proses *customer knowledge integration*, yaitu mengintegrasikan *customers' knowledge* menjadi desain produk baru melalui teknik-

teknik seperti kecocokan atribut-atribut produk terhadap kebutuhan-kebutuhan *customers* (Li dan Calantone, 1998:16). Mengenai *compatibility*, *complexity*, dan *divisibility*, Holak dan Lehmann (1990:61), *compatibility* (kesesuaian) merupakan tingkat konsistensi kesesuaian produk terhadap pola perilaku, gaya hidup dan nilai-nilai *customers*, *complexity* (kompleksitas) merupakan tingkat kesulitan relatif *consumers* untuk memahami dan menggunakan produk, sedangkan *divisibility* (daya sebar) merupakan daya sebar produk, dimana perusahaan dapat mencoba menyebarkan produk kepada *consumers* dalam jumlah terbatas atau dengan tanpa komitmen yang luas.

### ***Competitor Knowledge Competence (ComKC)***

*Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, yaitu serangkaian aktivitas untuk membangkitkan dan mengintegrasikan *knowledge* yang berkenaan dengan aktivitas-aktivitas pesaing, antara lain menganalisis atribut-atribut produk dan strategi-strategi pesaing secara sistematis, dimana perusahaan dapat menemukan banyak solusi kreatif terhadap masalah-masalah pelanggan (Atuahene-Gima dan Wei, 2011:85). Disisi lain *ComKC* memberikan pemahaman tentang kelemahan dan kekuatan pesaing-pesaing utama, serta memberikan tolak ukur dalam pengembangan produk baru yang lebih unggul dari pesaing (Li dan Cavusgil, 1999:130). Metode yang berfokus pada *competitors* ini merupakan identifikasi *distinctive competences* berdasarkan derajat keunikan dan pengerahan pola-pola *skills* dan *resources* dengan cara-cara yang tidak dapat ditiru oleh pesaing-pesaing (Day dan Wensley, 1988:9).

Sama halnya dengan *CusKC*, pada *ComKC* terdiri dari tiga aspek aktivitas pembelajaran, yaitu *competitor information acquisition*, *interpretation*, dan *integration*. Ketiga aspek ini memberikan gambaran bagaimana data tentang pesaing diperoleh dan ditranspormasi menjadi informasi yang terorganisir dan terstruktur

(knowledge), dan pada akhirnya fokus pada strategi perusahaan untuk merespon pasar, misalnya respon cepat terhadap tindakan-tindakan pesaing dan merespon peluang-peluang pasar atas keunggulan perusahaan terhadap pesaing (Li dan Cavusgil, 1999:133).

Li dan Cavusgil (1999:133) *competitor learning* dalam *ComKC*, mempunyai dua peran utama, yaitu (1) mendiagnosa posisi tolak ukur produk (*position diagnostic benchmarking*) dan (2) mengetahui dan membangun posisi perusahaan terhadap pesaing-pesaing utama (*position advantage building*). Dalam hal kepemilikan teknologi, pengendalian sumberdaya dan karakteristik produk (fungsi, bentuk, kinerja produk), secara umum perusahaan dapat diklasifikasikan kedalam tiga posisi, yaitu:

- 1) *Inferiority*, yaitu posisi perusahaan lebih rendah (*inferior*) dibanding pesaing-pesaing utamanya.
- 2) *Parity*, yaitu posisi perusahaan masih berimbang dengan pesaing-pesaing utamanya.
- 3) *Superiority*, posisi perusahaan lebih unggul dibanding pesaing-pesaing utamanya.

Li dan Cavusgil (1999:133), perusahaan-perusahaan yang mempunyai lebih banyak informasi tentang *competitors* akan dapat mengkonversi *knowledge*-nya menjadi produk unggul (*product advantage*) dengan berbagai cara, antara lain:

- 1) Mendayagunakan kekuatan-kekuatannya (*strengths*) untuk menghadapi kelemahan-kelemahan (*weakness*) pesaing-pesaingnya.
- 2) Melakukan internalisasi kekuatan-kekuatan *competitors* dengan menjadi penduplikat pertama (*first imitation*) dan kemudian mempertajamnya.
- 3) Meniadakan kekuatan-kekuatan pesaing dengan melakukan diferensiasi produk-produknya.



Ketika sebuah perusahaan mempunyai *knowledge* yang lebih banyak tentang produk-produk *competitors*, maka ia akan mempunyai peluang lebih besar untuk dapat mendesain dan mengembangkan produk-produknya yang lebih diterima pasar pada level biaya dan harga produk yang paling menguntungkan.

### ***Cross-Functional Collaboration (Cross-F)***

Kesuksesan perusahaan tidak hanya tergantung dari seberapa baik masing-masing departemen melaksanakan tugasnya, tetapi juga seberapa baik perusahaan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas antar departemen dalam melaksanakan proses *core business* (Kotler dan Keller, 2012:34). *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* berkaitan dengan tim kerja antar unit-unit fungsional, dimana *individual knowledge* tidak dapat berkerja secara efisien, kecuali secara bersama-sama dengan *collective knowledge*. Disamping itu sesegeranya setelah anggota-anggota berkolaborasi sebagai sebuah tim, maka mereka berpotensi dapat menciptakan *knowledge* baru yang merupakan hasil dari kombinasi *explicit* dan *tacit knowledge* dari semua anggota tim (Madhavan dan Grover, 1998:2). *Collective knowledge* tersirkulasi dalam mekanisme koordinasi dan *organizational routines* (Lam, 2000:488). Dalam hal ini *routines* didefinikan sebagai serangkaian pola perilaku reguler dan dapat diprediksi didalam suatu organisasi, termasuk rutinitas teknis yang sangat terspesifikasi dalam memproduksi barang, kebijakan-kebijakan investasi, *research and development (R&D)*, *advertising*, dan strategi-strategi bisnis (Nelson dan Winter, 1982:14).

Masalah krusial yang dihadapi perusahaan adalah hambatan-hambatan yang terjadi dalam transfer *knowledge* secara vertikal (dari pimpinan ke anggota-anggotanya atau sebaliknya dalam suatu departemen), sedangkan *knowledge integration* memerlukan partisipasi langsung dari para spesialis (Grant, 1996<sup>b</sup>:118), sehingga diperlukan koordinasi antar fungsi yang tidak kaku yang melewati masing-

masing pimpinan departemen. Disisi lain koordinasi dengan banyak departemen akan dibatasi oleh besarnya jumlah individu yang dikoordinasi, oleh karena itu cara efektif adalah dengan membuat keanggotaan team *Cross-F* secara mengambang atau keanggotaan yang berubah-ubah sesuai keperluan *expertise* pada saat diperlukan (Grant, 1996<sup>b</sup>:118). Pengambilan keputusan dalam tim yang besar akan lebih kompleks serta dapat menurunkan efisiensi dan kecepatannya. Dalam hal ini *Cross-F* memberikan fleksibilitas dalam hal komunikasi dan koordinasi antar unit fungsional untuk mencapai efektivitas dan efisiensi yang diperlukan dalam memuaskan kebutuhan-kebutuhan pasar (Botzenhardt, Meth dan Maedche, 2011:3). Efektivitas berhubungan dengan derajat dimana produk dapat memenuhi target kebutuhan *customer* misal dalam hal *benefits* dan *costs (customer value)*, sedangkan efisiensi berhubungan dengan ukuran *resources* (termasuk waktu) yang digunakan untuk suatu *output* (Madhavan dan Grover, 1998:3).

*Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* merupakan dimensi *MKC* ketiga yang menunjukkan derajat koordinasi antara unit *marketing* dan *research and development (R&D)* (De Luca dan Atuahene-Gima, 2007:95), serta unit-unit fungsional lainnya seperti *engineering, manufacturing, dan purchasing* (Sethi, Smith dan Park, 2001:74). *Cross-F* mengkombinasikan semua *capabilities* dari unit-unit fungsional, seperti unit *marketing*, unit teknis (produksi), serta *capabilities* dari unit-unit fungsional terkait lainnya untuk mengembangkan produk yang dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan *customers* (Madhavan dan Grover, 1998; De Luca dan Atuahene-Gima, 2007:100) dan lebih unggul dibanding produk-produk *competitors*. Dalam hal ini penulis menambahkan penekanan “lebih unggul”, karena dua alasan berikut:

1. Melalui koordinasi antar fungsi inilah terjadi proses integrasi *market knowledge* (tentang *customers* dan *competitors*) yang bukan saja menekankan pada kebutuhan, keinginan dan preferensi *customers*, tetapi juga menekankan keunggulannya terhadap para pesaing dengan memperhitungkan strategi dan aktivitas pesaing, yaitu dengan menganalisis atribut-atribut produk dan strategi-strategi pesaing secara sistematis.
2. *CrossF* merupakan kompetensi perusahaan yang mengintegrasikan *skills*, *expertise*, *technology*, serta kapabilitas-kapabilitas dari berbagai unit fungsional terkait dalam membentuk *MKC* sebagai *core competence* yang *distinctive*, sehingga menjadikan perusahaan lebih unggul dari para pesaingnya.

Secara operasional *Cross-F* merupakan proses pengintegrasian antara (1) *market needs* (*manifest/latent needs*) dengan (2) *capabilities* antar fungsi, yaitu bagaimana menciptakan sebuah produk yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Jika kedua bagian tersebut tidak dikomunikasikan dan dikoordinasikan secara baik, maka antara kebutuhan *customers* dan proses penciptaan produk akan berjalan sendiri-sendiri sehingga terjadi ketidakcocokan antara produk yang diproduksi dengan apa yang dibutuhkan (Li dan Cavusgil, 1999:130). *Market needs* tersebut diperoleh dari proses *CusKC* dan *ComKC*, dimana *CusKC* menghasilkan *knowledge* tentang *customers needs* (baik *manifest*, maupun *latent*), dan *ComKC* menghasilkan *knowledge* tentang *competitors* (spesifikasi produk dan strategi-strategi pesaing), sehingga kontengensi dari kedua proses tersebut menghasilkan *knowledge* tentang produk yang dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan preferensi *customers* serta *knowledge* tentang bagaimana mengungguli para pesaing.

Pada disertasi ini penulis menggunakan konstruk *Cross-Functional Collaboration* (*Cross-F*) dari De Luca dan Atuahene-Gima (2007:95), konstruk ini

juga disebut sebagai *cross-functional integration* (Hart dan Service, 1993; Botzenhardt dkk., 2011). Berbeda dengan konstruk yang dikemukakan oleh Li dan Cavusgil (1999), Li dan Cavusgil (2000) dan Atuahene-Gima dan Wei (2011) yang menggunakan konstruk *marketing-research and development (R&D) interface* (kerjasama antar unit *marketing* dan *R&D*), karena dua alasan, yaitu:

1. Proses transformasi *market knowledge* dalam menjadikan sebuah produk yang sesuai kebutuhan, keinginan dan preferensi *customers*, serta menjadikan produk lebih unggul dari para pesaing, bukan hanya diperlukan koordinasi antara unit *marketing* dengan unit *research and development (R&D)*, tetapi juga diperlukan koordinasi antar unit-unit fungsional lainnya, seperti unit produksi, unit pengadaan bahan baku, dan lain-lain yang terkait.
2. Karakteristik industri dalam penelitian ini adalah industri furniture kayu dan rotan di Indonesia, dimana tidak semua perusahaannya memiliki unit fungsional yang spesifik seperti departemen *marketing* dan departemen *research and development (R&D)*, sehingga proses integrasi *market knowledge* dan menjadikannya sebagai sebuah produk yang diinginkan merupakan hasil dari koordinasi *capabilities* semua unit fungsional.

Sethi dkk. (2001:75), *Cross-F* dapat dipandang dalam hal komposisi fisik (keragaman fungsional) dan karakteristik psikologis (*psychological*), misal bagaimana masing-masing anggota tim berhubungan (berkontribusi) terhadap tim dan antar satu sama lain. Madhavan dan Grover (1998), beberapa proses penting yang perlu diperhatikan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam penciptaan *knowledge* baru, yaitu:

- 1) *Trust in team orientation*, didefinisikan sebagai keyakinan saling percaya terhadap niat dan perilaku antar anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Kurangnya

kepercayaan mengakibatkan adanya informasi yang tertahan, secara spesifik akan menghambat proses artikulasi, internalisasi, dan refleksi *knowledge* (halaman 5).

- 2) *Trust in technical competence*, didefinisikan sebagai keyakinan saling percaya antar anggota tim terhadap penyelesaian tugas berdasarkan keahliannya (*expertise*) masing-masing secara tuntas, apakah dengan dikerjakan sendiri atau dengan melibatkan orang-orang yang mempunyai kompetensi (halaman 6).
- 3) *Richness of personal interaction*, terdiri dari interaksi langsung (misalnya interaksi tatap muka), frekwensi interaksi, dan komunikasi informal antar anggota tim (halaman 6).
- 4) *Information redundancy* adalah kecukupan informasi yang harus melebihi kebutuhan informasi minimal yang dibutuhkan oleh masing-masing orang dalam melakukan pekerjaannya (halaman 8).

Cadogan, Sundqvist, Salminen dan Puumalainen (2005), *Cross-F* sebagai hubungan antara departemen pemasaran dengan unit-unit fungsional lainnya yang kesuksesannya ditentukan oleh koneksitas dan konflik antar fungsi. Konflik antara departemen *marketing* dan unit-unit fungsional lainnya dapat mengurangi kualitas strategi pemasaran yang kemudian akan mengurangi *marketing performance*. Namun jika interaksi antar departemen tersebut dilakukan dengan hati-hati, maka akan membantu perusahaan untuk dapat lebih adaptif, efektif dan efisien, misal antara departemen produksi (*manufacturing*), teknologi informasi, dan *finance* (halaman 520). Dalam hal ekspor, koneksitas antar fungsi merupakan derajat hubungan formal dan informal antara karyawan-karyawan departemen ekspor dengan karyawan-karyawan pada departemen lain yang tidak mempunyai tanggung-jawab langsung dalam aktivitas ekspor. Sedangkan konflik antar fungsi berhubungan dengan derajat ketidakcocokan tujuan-tujuan dari unit fungsional ekspor dengan unit-unit fungsional

lainnya (halaman 521). Dengan adanya koneksitas antar departemen tersebut, maka perencanaan dan kebijakan unit-unit fungsional lainnya menjadi lebih diketahui, dimengerti, dan dapat diasimilasi (disatukan) dengan strategi-strategi unit fungsional ekspor, atau sebaliknya. Sebaliknya konflik antar departemen akan menghasilkan dampak yang berlawanan, misalnya akan berisiko terhadap penyelesaian order (keterlambatan), kualitas, serta kepuasan dan retensi (*satisfaction and retention*) (halaman 524).

Beberapa peran penting *Cross-F* dalam organisasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Memastikan produk-produk yang diproduksi dapat memenuhi kebutuhan dan ekspektasi *customers* (Cadogan dkk., 2005:520), atau *engineers* tidak memproduksi produk yang tidak dibutuhkan dan diinginkan *customers* (Kotler dan Keller, 2012:572).
- 2) Mempercepat pengembangan produk dengan menurunkan rentang waktu *first-mover advantages (FMA)* ditengah-tengah meningkatnya persaingan dan cepatnya perubahan teknologi (Hart dan Service, 1993:54). Dalam hal ini *FMA* merupakan keunggulan yang diperoleh dengan melakukan *start* lebih awal dari para pesaing karena perusahaan mempunyai sumberdaya unik (Lieberman dan Montgomery, 1988:41).
- 3) Menciptakan program pemasaran (*marketing mix*) yang efektif dan berkelanjutan, dimulai dengan mengembangkan strategi tim *cross-functional* (Kotler dan Keller, 2012: 637). Demikian juga dalam hal ekspor, interaksi antar fungsi mempengaruhi kesuksesan dalam pengambilan keputusan ekspor dan implementasi strategi, dimana strategi-strategi fungsional yang kuat tidak akan menghasilkan kinerja yang luar biasa bagus selama ia tidak terintegrasi dengan strategi-strategi fungsional lainnya dan sebaliknya (Cadogan dkk., 2005:524).

- 4) Menambah tingkat penerimaan (*acceptability*) produk di pasar, dimana kurangnya proses integrasi *market knowledge* akan menambah ketidaksesuaian antara kebutuhan pasar dengan apa yang dikembangkan perusahaan akan meningkat (Li dan Cavusgil, 1999:133).
- 5) Meningkatkan efisiensi teknologi dibanding para pesaing dengan mengidentifikasi fitur-fitur produk inovatif yang diinginkan pasar (Li dan Cavusgil, halaman 133).

Konsep multidimensi *MKC* yang dikemukakan Li dan Calantone (1998) dilatarbelakangi oleh konsep *Market Orientation (MO)* dari Narver dan Slater (1990), yaitu fokus aspek orientasi *customer* dan *competitor* serta koordinasi antar fungsi. Dalam hal ini *MO* terdiri dari tiga variabel, yaitu *Customer Orientation (CusO)*, *Competitor Orientation (ComO)* dan *Interfunctional Coordination (Inter-C)*.

*CusO* mempunyai aktivitas kognitif yang linier dengan *CusKC* dan sama-sama fokus terhadap kebutuhan-kebutuhan *customers*, sedangkan *ComO* juga mempunyai aktivitas kognitif yang linier dengan *ComKC* dan sama-sama fokus terhadap kekuatan dan kelemahan *competitors*. Sementara itu *Inter-C* merupakan konstruk yang sama dengan *Cross-F*, hanya berbeda dalam pemberian istilah. Berdasarkan linieritas *MO* dan *MKC* tersebut maka keduanya mempunyai hubungan interaksi satu sama lain. Hal ini dapat dijelaskan oleh Bang (2005:54-55), *MO* dan *MKC* merupakan konsep yang relatif dekat, dimana *MO* dipandang sebagai atmosfer dan norma budaya perusahaan, sedangkan *MKC* dipandang sebagai aktivitas aktual dan sebuah proses sistematis. Dengan demikian Jika *CusO* dan *ComO* mengelola informasi pasar (tentang *customers* dan *competitors*) dan menjadi budaya perusahaan, maka *CusKC* dan *ComKC* meningkatkan informasi pasar tersebut menjadi *market knowledge* melalui berbagai prosedur analisis dan mengintegrasikannya menjadi sebuah *product*. Slater dan Narver (1995:63), untuk memaksimalkan kemampuan perusahaan dalam

menciptakan *superior customer value* pada pasar yang dinamis dan *turbulent*, *MO* hanyalah sebuah permulaan yang memberikan norma-norma yang kuat terhadap *higher-order construct*-nya dalam hal *market learning* (tentang *customers* dan *competitors*). Dengan demikian *MO* dapat dikatakan sebagai *lower-order construct* dari *MKC*. Secara empiris pengaruh signifikan *MO* terhadap *MKC* (*CusO* terhadap *CusKC*, dan *ComO* terhadap *ComKC*) dibuktikan oleh Ozkaya dkk. (2015).

Berdasarkan tinjauan di atas, *Market Orientation (MO)* merupakan sebuah konstruk multidimensi yang sangat penting berperan dalam pengaruhnya terhadap *MKC*. Sebagaimana dijelaskan di atas, dalam hal ini *MO* diadopsi dari konstruk Narver dan Slater (1990) yang terdiri dari tiga variabel, yaitu *CusO*, *ComO* dan *Inter-C*. Namun demikian untuk memberikan gambaran secara utuh tentang *MO*, pada bagian berikut ini diuraikan konsep-konsep *MO* dari berbagai studi.

#### **2.1.4. Market Orientation (MO)**

Konsep pemasaran memberikan penekanan pada budaya organisasi yang *distinctive* dimana menempatkan *customer* sebagai pusat pemikiran dalam strategi dan operasional perusahaan (Hunt dan Morgan, 1995:11). Konsisten dengan hal tersebut, Kohli dan Jaworski (1990) mengemukakan konsep *Market Orientation (MO)* yang merupakan operasionalisasi dari filosofi *marketing* menjadi aktivitas-aktivitas *marketing* secara spesifik, yaitu pengimplementasian *customer focus* dan *coordinated marketing* (dua dari tiga pilar *marketing*: *customer focus*, *coordinated marketing*, *profitability*).

Penekanan *MO* terletak pada (1) inteligen yang lebih fokus pada *market* dibanding hanya pada *customers*. Artinya *MO* bukan hanya fokus terhadap pemahaman tentang *customers needs and wants*, tetapi juga tentang lingkungan yang mempengaruhinya, seperti *competitors*, regulasi pemerintah, dan lain-lain, (2)



koordinasi antar fungsi (*interfunctional coordination*) yang berkaitan dengan inteligen pasar, dan (3) aktivitas-aktivitas proses inteligen pasar, dimana berbagai departemen terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang didesain untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan *customers* (Kohli dkk., 1993:468).

Dari beberapa penekanan tersebut, *MO* didefinisikan sebagai proses *market intelligence generation* yang berhubungan dengan *customers needs* sekarang maupun masa datang, kemudian menyebarkannya didalam organisasi, dan meresponnya (Kohli dan Jaworski, 1990). Secara ringkas dapat uraikan sebagai berikut:

1. *Intelligence generation*, merupakan inteligen pasar secara luas, bukan hanya mengenai *needs* dan *wants* yang terungkap dari *customers*, tetapi juga termasuk analisis faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti regulasi pemerintah, perubahan teknologi, memonitor tindakan-tindakan *competitors*, serta pengaruh-pengaruh lingkungan lainnya. Hal ini dapat dilakukan baik secara formal maupun informal, misalnya diskusi dengan *customers* dan relasi bisnis (misal *distributors*), menganalisa laporan penjualan, *database* pelanggan dunia, *market research* seperti *survey customer attitude*, respon penjualan dalam uji pasar, dan sebagainya. *Intelligence generation* bukan hanya tanggung-jawab departemen pemasaran, tetapi juga secara kolektif dilakukan oleh individu-individu dan departemen-departemen dalam organisasi. misal *research and development (R&D)* bisa mendapatkan informasi pasar dari konferensi-konferensi, eksekutif senior dapat membuka *trade journals*, dan sebagainya. Hal penting dari *market intelligence generation* bahwa ia tidak berhenti pada aktivitas mendapatkan opini *customers*, tetapi juga melakukan analisis dan interpretasi kekuatan-kekuatan yang berkenaan dengan *customer needs and preferences* (halaman 3-5).

2. *Intelligence dissemination*, merespon kebutuhan pasar diperlukan partisipasi semua departemen dalam organisasi, *R&D* mendesain dan mengembangkan produk baru, departemen produksi memproduksinya, departemen pembelian melakukan pembelian material, departemen *finance* yang membiayai aktivitas-aktivitas tersebut, dan seterusnya. *Market intelligence* harus dikomunikasikan dan disebarkan ke semua departemen dan individu-individu yang relevan dalam organisasi. Manajer pemasaran dapat mengembangkan dan mendistribusikan *newsletters* secara periodik untuk memfasilitasi penyebaran *market intelligence*. *Market intelligence* tidak selalu disebarkan oleh departemen pemasaran, tetapi ia dapat mengalir dari mana ia diperoleh. Dalam hal ini diperlukan penyebaran yang efektif (*effective dissemination*) untuk menghasilkan tindakan bersama dari berbagai departemen. *Intelligence dissemination* secara formal mempunyai andil penting dalam efektivitasnya, namun diskusi informal dengan para manajer merupakan alat yang sangat *powerful* untuk menjaga karyawan tetap berorientasi kepada pelanggan dan kebutuhan-kebutuhannya, misalnya dengan menceritakan tentang *customers*, kebutuhan-kebutuhan mereka, karakteristik personalnya atau bahkan karakteristik keluarga pelanggan, dimana hal ini sekretaris, *engineers*, orang-orang produksi dapat mengetahui tentang *customers*. Aktivitas *intelligence dissemination* juga merupakan *horizontal communication* dimana aliran informasi mengalir didalam dan antar departemen, serta mengkoordinasikan orang-orang dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (halaman 5-6).
3. *Reponsiveness*, adalah tindakan yang diambil untuk merespon *market intelligence* yang telah dibangkitkan dan disebarkan didalam organisasi dalam bentuk pemilihan pasar sasaran, mendesain dan menawarkan produk-produk yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan sekarang dan ansisipasinya, kemudian

memproduksi, mendistribusi, serta mempromosikan produk-produk tersebut (halaman 6).

Dilain pihak, Narver dan Slater (1990) mengkonstruksi *market orientation* (*MO*) menjadi tiga komponen, yaitu *customer orientation*, *competitor orientation* dan *interfunctional coordination*, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Customer orientation* (*CusO*) merupakan pemahaman yang cukup tentang pembeli sasaran yang dapat menciptakan *superior value* secara kontinue. Penjual harus mengerti seluruh rantai nilai pembeli, bukan hanya sekarang tetapi juga perkembangannya dari waktu ke waktu sesuai dengan dinamika internal dan pasar. Hanya ada dua cara untuk meningkatkan nilai pelanggan (*customer value*), yaitu (1) dengan meningkatkan *benefits* berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan pembeli, dan (2) dengan menurunkan biaya pembeli berkaitan dengan *benefits* yang diterima pembeli. Penjual harus mengerti hambatan-hambatan ekonomis dan politik pada semua level distribusi (*channel*). Hanya dengan kerangka kerja inilah penjual dapat mengerti siapa *customers* potensialnya baik masa sekarang, maupun masa datang, dan apa persepsi-persepsi mereka tentang pemuas keinginan-keinginan mereka yang relevan (halaman 21).
2. *Competitor orientation* (*ComO*) merupakan pemahaman perusahaan tentang kekuatan dan kelemahan jangka pendek, serta kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang pesaing-pesaing utama sekarang, maupun *competitors* potensial. Sebagaimana analisis *customer*, analisis tentang *competitor* juga harus memasukkan serangkaian teknologi yang dapat memuaskan baik kebutuhan-kebutuhan sekarang, maupun kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan oleh *customers* (halaman 22).

3. *Interfunctional coordination (IC)* merupakan koordinasi pemanfaatan sumberdaya perusahaan dalam menciptakan *superior value* kepada *customers* sasaran. Perusahaan harus mengintegrasikan semua sumberdayanya secara efektif dalam usaha menciptakan *superior value* secara berkelanjutan yang harus melibatkan semua departemen. Untuk mencegah superioritas pesaing, perusahaan harus secara konstan menemukan dan mengimplementasikan (memberikan) nilai tambah kepada *customers* (halaman 22).

Berdasarkan tinjauan di atas, *MO* dapat juga didefinisikan sebagai budaya (*culture*) yang (1) prioritas tertingginya adalah penciptaan dan pemeliharaan *customer value* yang superior dan menguntungkan, yaitu dengan memperhatikan kepentingan-kepentingan *stakeholders* kunci, dan (2) memberikan norma-norma dalam berperilaku dalam hal pengembangan organisasi dalam merespon informasi pasar (Slater dan Narver, 1995:67). Sedangkan mengenai pengukurannya, *MO* diukur secara kontinum, bukan dalam bentuk konsep dikotomi (Harris, 2002:242).

Armario dkk. (2008:488), konstruk *market orientation (MO)* yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski (1990) merupakan konsep *MO* dari perspektif *behavioral*, dimana *MO* dipandang sebagai perilaku spesifik organisasi dalam hal pembangkitan inteligen pasar (*intelligence generation*) yang berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan *customers* saat ini, maupun masa datang, kemudian penyebaran informasi pasar (*intelligence dissemination*) lintas departemen, serta melakukan respon pasar berdasarkan informasi pasar tersebut (*responsiveness*). Sementara Narver dan Slater (1990) memandang *MO* dari perspektif budaya perusahaan (*organizational culture*), yaitu mengorientasikan perusahaan terhadap penciptaan nilai dengan penyampaian *superior value* kepada pelanggan-pelanggannya.

Han dan Hansen (2012:2), dari perspektif budaya perusahaan, *MO* difahami sebagai sikap dan nilai-nilai yang melekat pada orang-orang dalam sebuah organisasi. *MO* seperti *invisible hand* yang menuntun perilaku individu-individu. Sedangkan dari perspektif *behavioral*, *MO* memberikan kerangka kerja dalam pengimplementasiannya. Cadogan dan Diamantopoulos (1995) menggabungkan kedua konsep utama *MO* yang diinisiasi oleh Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Customer orientation* dan *competitor orientation*, secara spesifik fokus terhadap perilaku-perilaku (*behaviours*) yang berkaitan dengan *intelligence generation*, *intelligence dissemination* dan *responsiveness*. Sedangkan komponen *coordinating mechanism* akan mengarahkan semua proses tersebut.
2. Benang merah dari kedua konsep tersebut terletak pada mekanisme koordinasi yang berfungsi untuk memastikan bahwa pelaksanaan *MO* berjalan secara efektif dan efisien.
3. Konflik dapat terjadi antar individu di dalam dan antar departemen. Hal ini dapat diatasi dengan menciptakan koordinasi antar fungsi (*intrafunctional coordination*) yang akan membentuk ketergantungan antar personal dan setiap individu akan menganggap bahwa keunggulan mereka terletak pada kerjasama yang baik satu sama lain. Dengan demikian *intelligence generation*, *dissemination* dan *responsiveness* yang efektif memerlukan koordinasi didalam dan antar fungsi.

Gudlaugsson dan Schalk (2009:6), *Market Orientation* Kohli dan Jaworski (1990) dan Narver dan Slater (1990) mempunyai konsep yang sangat serupa dan saling melengkapi, keduanya menunjukkan bahwa inteligen tentang *customers* dan *competitors* merupakan prasyarat kunci *MO* dan pentingnya partisipasi semua manajer dan staff dalam menciptakan dan memelihara pasar, serta menunjukkan

bahwa konstruk *MO* dibangun dari tiga komponen yang sama penting. Disisi lain terdapat beberapa perbedaan pada kedua perspektif tersebut, dimana Kohli dan Jaworski lebih menekankan pada *customers*, sedangkan Narver dan Slater lebih menekankan pada peran *human* dan budaya perusahaan yang difokuskan pada orientasi perilaku *customer/competitor* tertentu dan menciptakan atmosfer spesifik yang mengarah kepada kinerja perusahaan yang lebih baik. Dengan adanya persamaan dan perbedaan tersebut, maka integrasi keduanya dapat saling melengkapi.

Slater dan Narver (1995:68), kelemahan utama *Market Orientation (MO)* adalah hanya fokus pada kebutuhan-kebutuhan *customers* yang dapat diekspresikan (*manifest needs*),serta perusahaan hanya akan menekankan pada perluasan lini produk untuk para pelanggan yang telah ada (*current customers*). Oleh karena itu cakupan *MO* harus (1) memiliki atau mengembangkan *knowledge* yang dapat berkontribusi dalam penciptaan *customer value* yang superior, atau (2) mencakup ancaman-ancaman terhadap *competitive advantage*. Dengan demikian konsep “*market*” harus diperluas yang meliputi semua sumber-sumber *knowledge* dan ide-ide yang relevan dengan kapabilitas-kapabilitas penciptaan *customer value*.

Dalam hal pemasaran ekspor, keberhasilan ekspor tergantung pada derajat *MO* perusahaan di pasar luar negeri. Dalam hal ini pengumpulan dan penggunaan informasi (elemen-elemen kunci *MO*) secara positif berhubungan dengan kinerja ekspor (Cadogan dkk., 2002:618). Dalam konteks ini terjadi kecenderungan timbal balik (*trade-off*) antara perilaku *MO* ekspor dan perilaku *MO* untuk pasar domestik, dengan kata lain, kecenderungan perilaku *MO* perusahaan yang jika *MO* ke pasar ekspor naik, maka *MO* ke pasar domestik akan turun, atau sebaliknya (halaman 625).

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *MO* fokus terhadap pentingnya penggunaan informasi tentang *customers* dan *competitors* dalam memformulasi

strategi. Dengan dikuasainya *knowledge* tentang produk, harga, dan strategi-strategi yang dimiliki oleh *competitors*, maka perusahaan berpotensi mampu menghasilkan penawaran produk ke suatu segmen pasar secara lebih efektif dan efisien dibanding *competitors*. Kata “berpotensi” menggambarkan bahwa *MO* akan dapat memberikan *comperative advantage* hanya jika ia bersifat langka (*rare*) dikalangan *competitors*, karena jika semua *competitors* mengimplementasikan *MO* secara sama, maka tidak terjadi *comperative advantage* (Hunt dan Morgan, 1995:11).

Sebagaimana diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa *MO* merupakan *lower-order construct* dari *MKC* (Ozkaya dkk., 2015), oleh karena itu perlu diuraikan beberapa aspek pembeda antara *MO* dan *MKC*. Li dan Cavusgil (1999:131-132), *MO* berbeda dengan *MKC* dalam beberapa aspek, antara lain:

1. *MO* dipandang sebagai sebuah budaya, sedangkan *MKC* merupakan serangkaian proses diagnosa kompetensi organisasi. Dengan kata lain *MO* merupakan *value system* dan *MKC* merupakan proses perilaku (*behavioral processes*).
2. Dalam hal pengukuran, *MO* lebih merefleksikan norma-norma budaya (*cultural norms*) atau *customer satisfaction*, sedangkan *MKC* pengukurannya fokus pada aktivitas-aktivitas perilaku dari pembelajaran tentang *customers* dan *competitors*. Misal, pada Narver dan Slater's (1990) lima dari enam item *Customer Orientation* merupakan indikator nilai dan kepuasan yang bukan *learning activities*, yaitu *customer commitment*, *create customer value*, *customer satisfaction objectives*, *measure customer satisfaction*, dan *after-sales service*. Demikian juga *MO* pada Kohli dkk. (1993) dimana hanya satu item yang merupakan *behavioral activities*, yaitu “*we are slow to detect fundamental shifts in our industry, e.g. competition, technology, regulation*” yang menggambarkan aktivitas intelejen pesaing itupun tidak secara langsung mengakses *competitor learning*.

### **2.1.5. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan hubungan antar konstruk yang dikembangkan dalam model penelitian ini, maka bagian ini dibagi kedalam empat bagian, yaitu (1) hubungan Strategi Adaptasi Produk dengan Kinerja Pemasaran Ekspor, (2) hubungan masing-masing elemen *Market Knowledge Competence (MKC)* dengan Kinerja Pemasaran Ekspor, (3) hubungan masing-masing elemen *Market Knowledge Competence (MKC)* dengan Strategi Adaptasi Produk, (4) hubungan masing-masing elemen *Market Orientation (MO)* terhadap elemen-elemen *Market Knowledge Competence (MKC)* yang linier.

#### **2.1.5.1. Hubungan Strategi Adaptasi Produk dengan Kinerja Pemasaran Ekspor dan Pengembangan Hipotesis**

Sasaran akhir pemasaran ekspor adalah meningkatkan kinerja pemasaran ekspor yang superior dan berkesinambungan baik secara ekonomis, strategis, maupun efektivitas ekspor secara keseluruhan. Cavusgil dan Zou (1994:1) Kinerja Pemasaran Ekspor ditentukan oleh keselarasan antara strategi pemasaran ekspor dan lingkungan internal eksternal perusahaan, karena ekspor dipandang sebagai suatu respon strategis perusahaan terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan yang saling mempengaruhi. Onkvisit dan Shaw (2004), strategi pemasaran ekspor disebut juga sebagai strategi adaptasi *marketing-mix (product, price, promotion, distribution)*, karena strategi tersebut harus beradaptasi terhadap lingkungan eksternal di negara tujuan ekspor (budaya, hukum, politik, sistem moneter, dan lain-lain). Karena Strategi Adaptasi Produk merupakan bagian dari strategi adaptasi *marketing-mix*, maka strategi adaptasi *marketing-mix* dapat merefleksikan Strategi Adaptasi Produk dalam hubungannya terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Namun demikian beberapa studi yang menguji pengaruh strategi adaptasi *marketing-mix* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor menunjukkan hasil beragam, misal O'Cass dan Julian (2003<sup>a</sup>) menunjukkan



hasil yang tidak signifikan, sementara pada O'Cass dan Julian (2003<sup>b</sup>) dan Mavrogiannis dkk. (2008) signifikan. Demikian juga Ruzo dkk. (2011), strategi adaptasi *marketing-mix* hanya berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor subjektif (kepuasan terhadap *sales growth*, reputasi dan kepuasan profitabilitas). Oleh karena itu pengujian strategi adaptasi *marketing-mix* harus dilakukan pada level masing-masing elemennya, karena mempunyai perspektif lingkungan yang berbeda.

Dalam hal Strategi Adaptasi Produk, Albaum dan Duerr (2011), cepat lambatnya sebuah produk dimodifikasi ditentukan berdasarkan jenis produk ekspornya. Hal ini juga ditunjukkan dalam studi Chandrasekaran (2000) bahwa Strategi Adaptasi Produk hanya berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor pada industri *non-durable goods*. Oleh karena itu jika studi-studi yang menguji pengaruh Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor dikelompokkan berdasarkan jenis industri, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Studi empiris pada *cross-sectional industries* (terdiri dari berbagai jenis industri) dengan komposisi *non-durable goods* lebih besar dari *durable goods* menunjukkan hubungan positif dan signifikan, antara lain Cavusgil dan Zou (1994) dengan populasi perusahaan-perusahaan di Illinois, Indiana, Michigan, Ohio, Wisconsin (U.S.A.) dan Zaiem dan Zghidi (2011) di Tunisia.
2. Studi empiris pada *cross-sectional industries* dengan studi *meta analysis* menunjukkan hubungan positif dan signifikan, antara lain Brei dkk. (2011) dan Karuraranga dkk. (2012).
3. Studi empiris pada jenis industri tertentu yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan, antara lain Lee dan Griffith (2004) menggunakan sampel perusahaan-perusahaan elektronik di Korea, Julian dan Ahmed (2005) menggunakan sampel perusahaan-perusahaan produk konstruksi, *engineering*, *packaging*, dan lainnya di

Queensland, Australia, Hultman dkk. (2009) menggunakan sampel perusahaan-perusahaan produk alat transportasi dan mesin, kayu dan kertas, serta bahan kimia dan karet di Sweden. Hasil yang berbeda ditunjukkan pada studi Eusebio dkk. (2007) menggunakan sampel perusahaan pengeksport tekstil dan busana di dua negara, yaitu Italy dan Spain. Hasilnya strategi adaptasi produk yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Italy berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ekspor berdasarkan peningkatan intensitas ekspornya, namun tidak signifikan pada perusahaan-perusahaan di Spain. Hasil yang berlawanan, yaitu signifikan dengan arah hubungan negatif antara Strategi Adaptasi terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor terjadi pada studi Lages (2000) menggunakan populasi sampel eksportir tekstil, busana, kendaraan dan alat peralatan transportasi, cetakan plastik, sepatu dan alas kaki, dan *wine* (anggur) di Portugal. Dapat dipahami bahwa pada studi Lages tersebut jenis-jenis produk yang diteliti umumnya adalah produk-produk *durable goods* kecuali tekstil dan busana.

4. Studi empiris pada industri furniture, menunjukkan hasil signifikan dengan arah hubungan positif, antara lain Pham (2011) pada industri furniture kayu di Vietnam, dan Azizi dan Sidin (2008) pada industri furniture kayu di Malaysia yang menerapkan sertifikasi ISO, namun tidak signifikan pada perusahaan-perusahaan yang tidak menerapkan sertifikasi ISO, serta fluktuasi situasi ekonomi global tidak mempengaruhi perusahaan-perusahaan tersebut untuk membuat strategi adaptasi secara lebih agresif.

Berdasarkan tinjauan dan beberapa studi empiris di atas dapat disimpulkan dua hal. *Pertama*, Strategi Adaptasi Produk berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor terutama pada produk *non-durable goods*. *Kedua*, diperlukan penelitian lebih spesifik pada setiap jenis industri, karena masing-masing produk mempunyai sifat

*durability* berbeda. Dengan demikian hipotesis pengaruh Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor perlu dikembangkan pada masing-masing jenis industri. Berkenaan dengan hal tersebut penelitian ini hanya menguji satu jenis industri, yaitu furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Hal ini bersesuaian dengan tinjauan *ITC/ITTO* (2005) bahwa industri furniture harus dapat mengakomodir cepatnya perubahan gaya furniture. Sistem produksi harus fleksibel dan desain baru harus diaplikasikan hanya untuk interval waktu yang pendek agar dapat mengikuti peluang-peluang pasar. Disamping itu terjadi perbedaan gaya, desain, fitur, tren warna, lini produk dan lain-lain di setiap negara tujuan ekspor yang menunjukkan perlunya Strategi Adaptasi Produk dalam rangka meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor. Di Eropah terjadi peningkatan kebutuhan perabotan *single-person home* (furniture multifungsi dan minimalis) karena meningkatnya jumlah penduduk yang menunda perkawinan dan tingginya tingkat perceraian. Demikian juga di Jepang kebutuhan furniture lebih didominasi oleh furniture multifungsi dan minimalis, namun di Amerika Serikat cenderung membutuhkan furniture dengan dimensi lebih besar. Dalam hal warna dan motif, Belanda, Inggris dan Amerika Serikat lebih menyukai warna agak gelap dengan dekoratif kayu tropis alami, sedangkan Jepang lebih menyukai furniture dengan kombinasi warna kayu. Demikian juga untuk furniture rotan yang mensyaratkan gaya, desain dan tren warna yang berbeda di setiap negara tujuan ekspor.

Tinjauan studi empiris dan pengembangan hipotesis di atas mendukung hipotesis bahwa Strategi Adaptasi Produk berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor pada industri furniture kayu dan rotan.

### **2.1.5.2. Hubungan *Market Knowledge Competence (MKC)* dengan Kinerja Pemasaran Ekspor dan Pengembangan Hipotesis**

*MKC* mempunyai peran penting dalam kontribusinya sebagai sumber *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* dan *superior profitability* (Li dan Cavusgil, 2000:59; Nonaka dkk., 2000:1). Hal ini dapat dipahami karena *MKC* bertumpu pada pendekatan *RBV* (proses pembentukan *core competence* yang *distinctive*) dan pendekatan *KBV* (bertumpu pada *knowledge* sebagai *intangible resource* yang *valuable, rare, inimitable, dan nonsubstitutable (VRIN)* yang merupakan sumberdaya strategis untuk mencapai *sustained competitive advantage (SCA)* dan *superior profitability*). Konsep ini secara umum merefleksikan bahwa *MKC* mempunyai pengaruh penting terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Karena *Market Knowledge Competence (MKC)* merupakan konstruk multidimensi yang terdiri dari tiga variabel, maka hubungan masing-masing variabel tersebut perlu diidentifikasi, yaitu hubungan *CusKC*, *ComKC* dan *Cross-F* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

#### **a. Hubungan *Customer Knowledge Competence (CusKC)* dengan Kinerja Pemasaran Ekspor dan Pengembangan Hipotesis**

*CusKC* merupakan sebuah kompetensi mengakuisisi, menginterpretasi dan mengintegrasikan *customer knowledge* tentang *manifest and latent needs*. Perusahaan-perusahaan yang mempunyai *knowledge* tentang *manifest needs* dapat menentukan posisi persaingan dalam hal pelayanan, namun jika dilengkapi dengan *knowledge* tentang *latent needs*, maka mereka lebih unggul karena selalu dapat menghasilkan *leader product*. Hal tersebut jika ditambah lagi dengan aspek proteksi, maka produk yang diluncurkan ke pasar tetap *distinctive* dan superior, atau paling tidak dapat memperlambat laju proses pengimitasian oleh para pesaing.

Mengenai pengaruh *CusKC* terhadap Kinerja Pemasaran, beberapa studi masih menunjukkan hasil yang berbeda, misal Li dan Cavusgil (1999), Li dan Cavusgil

(2000) dan Ozkaya dkk. (2015) menemukan pengaruh signifikan *CusKC* terhadap Kinerja Pemasaran, namun tidak signifikan pada studi Atuahene-Gima dan Wei (2011). Sekalipun terjadi perbedaan hasil, namun studi-studi tersebut paling tidak telah menunjukkan adanya pengaruh *CusKC* terhadap Kinerja Pemasaran secara umum, karena perbedaan signifikansi dapat saja terjadi karena perbedaan situasi lingkungan yang mempengaruhinya.

Dengan mengidentifikasi pola populasi responden, hanya Li dan Cavusgil (2000) yang seluruh respndennya adalah perusahaan ekspor dimana pengaruh *CusKC* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor diuji pada 172 perusahaan eksportir *software* di U.S.A. dan Canada. Sedangkan studi-studi lainnya tidak diarahkan pada pemasaran tertentu (apakah pemasaran domestik atau pemasaran ekspor). Dilain pihak, sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa lingkungan pemasaran ekspor jauh lebih kompleks dibanding lingkungan pemasaran domestik, karena pemasaran ekspor bukan hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di dalam negeri, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di setiap negara tujuan ekspor. Oleh karena itu hipotesis tentang pengaruh *CusKC* terhadap Kinerja Pemasaran perlu dikembangkan khususnya pada pemasaran ekspor. Sehubungan dengan populasi responden exportir furniture kayu dan rotan, *knowledge* tentang kebutuhan, perilaku, budaya, serta selera pelanggan yang diintegrasikan menjadi sebuah produk yang ditawarkan ke pasar merupakan kunci keberhasilan meningkatnya Kinerja Pemasaran Ekspor.

Berdasarkan tinjauan dan pengembangan hipotesis di atas, dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan bahwa terdapat pengaruh *Customer Knowledge Competence* (*CusKC*) terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor pada industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur.

**b. Hubungan *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* dengan Kinerja Pemasaran Ekspor dan Pengembangan Hipotesis**

Akurasi *knowledge* tentang pesaing dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara langsung. Hal ini dapat dipahami jika perusahaan tidak mempunyai *knowledge* tentang pesaing yang cukup, maka menimbulkan *competitive blind spots* (posisi persaingan yang tidak terlihat oleh perusahaan). Hal tersebut akan memberi peluang kepada para pesaing, termasuk penjualan produk substitusi, untuk menyerang pasar. Akibatnya perusahaan dapat kehilangan pelanggan dan menurunnya kinerja pemasaran secara langsung (Yu, Wang dan Brouthers, 2015:467). Dengan mengakuisisi, menginterpretasi dan mengintegrasikan *competitor knowledge* tentang produk, aktivitas, kekuatan dan kelemahan, serta strategi-strategi pesaing dan diikuti dengan memproteksi produk, aktivitas, kekuatan dan kelemahan, serta strategi-strategi sendiri maka dapat menentukan *distinctive competences* perusahaan (Day dan Wensley, 1988:9), menjaga *competitive advantage* (Hou dan Chien, 2010:99), dapat mengkonversi *knowledge* menjadi produk unggul, dapat menentukan tolak ukur dan menentukan posisi perusahaan terhadap pesaing utama (Li dan Cavusgil, 1999:133), serta dapat menemukan banyak solusi kreatif terhadap masalah-masalah pelanggan (Atuahene-Gima dan Wei, 2011:85).

Dengan beberapa fungsi dan keunggulan yang dihasilkan oleh *ComKC* tersebut, maka *ComKC* dapat secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran yang superior dibanding pesaing-pesaing utamanya. Hal ini dibuktikan dalam beberapa studi *MKC* dalam kurun waktu 1998 sampai 2015, yaitu Li dan Cavusgil (1999), Li dan Cavusgil (2000), dan Ozkaya dkk. (2015). Dalam hal ini hanya Li dan Cavusgil (2000) yang menguji *ComKC* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Namun demikian berbeda dengan Atuahene-Gima dan Wei (2011) yang

menemukan pengaruh tidak signifikan yang diuji pada 396 perusahaan-perusahaan *Hi-Tech* di Beijing dan Shanghai.

Seperti halnya *CusKC*, hipotesis pengaruh *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* terhadap Kinerja Pemasaran perlu dikembangkan pada pemasaran ekspor, khususnya pada jenis industri tertentu. Hal ini dikarenakan sebuah perusahaan ekspor tidak hanya bersaing dalam industri yang sama di dalam negeri, tetapi juga bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari negara-negara lain di dunia yang tentunya mempunyai *comparative advantage* masing-masing. Selain itu, setiap jenis industri mempunyai kompleksitas lingkungan pemasaran yang berbeda, khususnya produk industri kehutanan yang sarat dengan isu-isu lingkungan, dimana setiap pesaing terutama di negara-negara yang mempunyai keunggulan bahan baku dan teknologi akan menjadi tantangan tersendiri bagi para eksportir dalam negeri. Oleh karena itu variabel *ComKC* ini menjadi sangat penting untuk diuji terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor terutama pada industri furniture kayu dan rotan di Indonesia. Dengan demikian dapat dihipotesiskan bahwa *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor pada industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur.

**c. Hubungan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* dengan Kinerja Pemasaran Ekspor dan Pengembangan Hipotesis**

Kesuksesan perusahaan tidak hanya tergantung dari seberapa baik departemen-departemen melaksanakan tugas, tetapi juga seberapa baik perusahaan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas antar departemen dalam melaksanakan proses *core business* (Kotler dan Keller, 2012:34). Dalam hal ini *Cross-F* memberikan ruang interaksi antar departemen, misal antara departemen produksi, teknologi informasi,

dan *finance* sehingga perusahaan akan dapat lebih adaptif, efektif, efisien dan dapat meningkatkan kinerja pemasaran (Cadogan dkk., 2005:520).

Terdapat tiga alasan mengapa *Cross-F* dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pemasaran, yaitu: *Pertama: Individual knowledge* tidak dapat berkerja secara efisien, kecuali secara bersama-sama dengan *collective knowledge*. Sesegeranya setelah anggota-anggotanya berkolaborasi sebagai sebuah tim, maka mereka berpotensi dapat menciptakan *knowledge* baru (Madhavan dan Grover, 1998:2). Kemudian merealisasikan *knowledge* tersebut menjadi sebuah produk yang lebih unggul (dalam hal *customer value*) dibanding pesaing dengan mengintegrasikan *skills, expertize, technology* dan kapabilitas-kapabilitas dari berbagai unit fungsional. *Kedua:* Secara operasional *Cross-F* dapat mamastikan produk-produk yang diproduksi akan memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan (Cadogan dkk., 2005:520), dengan kata lain *engineers* tidak akan memproduksi produk yang tidak dibutuhkan atau diinginkan pelanggan (Kotler dan Keller, 2012:572). *Ketiga:* Dengan adanya *Cross-F* perusahaan dapat mempercepat pengembangan produk dengan menurunkan rentang waktu *first-mover advantages (FMA)* ditengah-tengah meningkatnya persaingan dan cepatnya perubahan teknologi (Hart dan Service, 1993:54). Pengaruh langsung *Cross-F* terhadap Kinerja Pemasaran tersebut dibuktikan dalam studi Li dan Cavusgil (1999) dan Li dan Cavusgil (2000), namun pada studi De Luca dan Atuahene-Gima (2007) pengaruh langsung tersebut masih belum terbukti.

Perbedaan hasil dari keempat studi empiris di atas dapat saja terjadi karena perbedaan jenis industri populasi respondennya. Diketahui bahwa Li dan Cavusgil (1999) dan Li dan Cavusgil (2000) menggunakan populasi perusahaan-perusahaan software, sedangkan De Luca dan Atuahene-Gima (2007) menggunakan populasi



responden perusahaan-perusahaan yang berbasis *high-tech*. Hal ini menunjukkan bahwa industri-industri yang mempunyai faktor produksi berteknologi tinggi (misal *high-tech machinery*) masing-masing unit fungsionalnya cenderung berkerja sendiri-sendiri dan tidak memerlukan banyak interaksi antar unit, misal antara unit *quality control (QC)*, unit produksi dan unit pemasaran, karena masalah-masalah ketidak-tepatan produk telah banyak diatasi oleh *high-tech machinery*. Selain itu *high-tech industries* umumnya menghasilkan *industrial goods* yang bukan *customized products*, seperti bahan kimia, *silicon metal*, flat besi, dan lain-lain. Berbeda dengan industri furniture kayu dan rotan dimana kinerja pemasaran ekspornya sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan yang dapat berbeda di setiap negara tujuan ekspor, sehingga membutuhkan kolaborasi antar fungsi (*Cross-F*).

Berdasarkan tinjauan di atas hipotesis pengaruh *Cross-F* terhadap Kinerja Pemasaran yang telah diuji pada studi-studi terdahulu perlu dikembangkan khusus pada pemasaran ekspor produk furniture kayu dan rotan. Dengan demikian dapat dihipotesiskan bahwa *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor pada industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur.

### **2.1.5.3. Hubungan *Market Knowledge Competence (MKC)* dengan Strategi Adaptasi Produk dan Pengembangan Hipotesis**

Sejauh ini studi-studi empiris yang menguji *MKC* sebagai konstruk multidimensi (*CusKC, ComKC, Cross-F*) baru sampai pada level proses manajemen hubungan pelanggan, kreatifitas pemecahan masalah, dan kecepatan pengemplimentasian strategi, belum masuk pada level strategi pemasaran tertentu, khususnya pada pemasaran ekspor. Dilain pihak konsep *knowledge-based marketing* yang dikemukakan Chaston (2004) merefleksikan pentingnya elemen-elemen *MKC*

(*CusKC*, *ComKC*, *Cross-F*) yang secara simultan menentukan efektivitas strategi pemasaran. Demikian juga konsep yang dikemukakan Czinkota dan Ronkainen (2010:318), bahwa penelitian tentang sifat dan potensi pasar dapat menentukan derajat adaptasi produk secara optimal, karena memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan merupakan faktor kunci menuju kesuksesan pemasaran.

Secara umum terdapat tiga studi yang dapat merefleksikan adanya hubungan *MKC* terhadap strategi adaptasi *marketing-mix*, yaitu antara lain Bergersen dan Zierfuss (2004), *market knowledge* berpengaruh terhadap strategi *marketing-mix*. Mavrogiannis dkk. (2008), kompetensi ekspor berpengaruh signifikan terhadap strategi adaptasi *marketing-mix* dan Shamsuddoha dan Ali (2006), *export knowledge* berpengaruh signifikan terhadap strategi ekspor. Meskipun demikian ketiga studi tersebut belum menguji variabel yang secara spesifik dalam bentuk konstruk *MKC* yang dibedakan kedalam tiga variabel, yaitu *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, dan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* yang masing-masing mempengaruhi strategi ekspor, khususnya Strategi Adaptasi Produk. Berikut diuraikan hubungan antar variabel dan pengembangan hipotesis masing-masing variabel tersebut.

**a. Hubungan *Customer Knowledge Competence (CusKC)* dengan Strategi Adaptasi Produk dan Pengembangan Hipotesis**

*CusKC* mempunyai kontribusi penting dalam mengidentifikasi dan mengembangkan fitur-fitur produk yang diperlukan pelanggan (Atuahene-Gima dan Wei, 2011:85), serta mengeksplorasi peluang inovasi dan mengurangi risiko ketidaksesuaian terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan (Li dan Cavusgil, 1999:130). Hal ini mudah dipahami karena *CusKC* selalu mengakuisisi, menginterpretasi dan merealisasikan kebutuhan-kebutuhan pelanggan (*manifest/latent*

*needs*) menjadi berbagai alternatif produk yang tepat sesuai dengan tingkat kebutuhan pelanggan dengan efisiensi dan efektifitas yang baik.

Keberadaan variabel *CusKC* tersebut di atas dipandang sangat penting pada perusahaan-perusahaan ekspor furniture kayu dan rotan, karena untuk mendapatkan *knowledge* tentang pelanggan di setiap negara tujuan ekspor bukanlah hal yang sederhana. Perbedaan budaya, sistem moniter, perilaku pelanggan, keadaan ekonomi, serta kebutuhan dan keinginan pelanggan furniture di setiap negara tujuan ekspor menyebabkan perlunya kompetensi *knowledge* pelanggan secara terstruktur dan sistematis. Hal ini sangat menentukan efektivitas pengambilan keputusan dalam Strategi Adaptasi Produk untuk setiap negara tujuan ekspor. Oleh karena itu hipotesis pengaruh *CusKC* terhadap Strategi Adaptasi produk dapat dikembangkan pada industri furniture kayu dan rotan di Indonesia, khususnya di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.

#### **b. Hubungan *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* dengan Strategi Adaptasi Produk dan Pengembangan Hipotesis**

*ComKC* mempunyai dua peran utama, yaitu mendiagnosa posisi tolak ukur produk dan membangun posisi perusahaan terhadap pesaing-pesaing utamanya. Disamping itu perusahaan-perusahaan yang mempunyai lebih banyak informasi tentang *competitors* akan dapat mengkonversi *knowledge*-nya menjadi produk unggul (Li dan Cavusgil, 1999:133). Dilain pihak tingginya tekanan persaingan di pasar asing memaksa perusahaan untuk melaksanakan Strategi Adaptasi Produk dengan derajat adaptasi yang tinggi dalam rangka menjaga superioritasnya (Cavusgil dan Zou, 1994:15). Oleh karena itu *ComKC* sangat dibutuhkan dalam menentukan ketepatan derajat adaptasi produk yang diambil. Ketepatan tersebut berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan strategi pemasaran. Dalam hal ini efektivitas berhubungan dengan derajat dimana produk dapat memenuhi target kebutuhan *customer* misal

dalam hal *benefits* dan *costs (customer value)*, sedangkan efisiensi berhubungan dengan ukuran *resources* (termasuk waktu) yang digunakan untuk suatu *output* (Madhavan dan Grover, 1998:3).

Perlunya variabel *ComKC* pada perusahaan-perusahaan ekspor furniture kayu dan rotan di Indonesia merupakan hal krusial dalam kondisi persaingan global yang *hypercompetitive* dewasa ini. Sebagaimana diuraikan dalam Bab 1, rendahnya *market share* relatif terhadap ketersediaan bahan baku kayu dan rotan di Indonesia merupakan bukti lemah daya saing furniture Indonesia di pasar ekspor dunia. Keberhasilan *Sustainable Forest Management (SFM)* Indonesia dalam meningkatkan produksi kayu dan rotan belum diimbangi dengan peningkatan nilai ekspor produk jadinya. Lebih dari itu Indonesia yang merupakan penghasil 85% bahan baku rotan dunia belum mampu mengimbangi *market share* furniture rotan China. Sementara itu negara-negara yang bukan penghasil kayu utama dunia (kecuali China), seperti Italy, Germany, Poland, dan Vietnam jauh lebih unggul dalam hal ekspor furniture kayu dibanding Indonesia. Oleh karena itulah pengaruh *ComKC* terhadap Strategi Adaptasi Produk harus dikembangkan pada industri ini, karena Strategi Adaptasi Produk bukan hanya mempertimbangkan oleh kebutuhan dan keinginan pelanggan, tetapi juga karakteristik produk yang diluncurkan pesaing, strategi produk pesaing, perilaku dan tindakan pesaing dan lain-lain yang secara komprehensif disediakan oleh *ComKC*.

Berdasarkan tinjauan di atas hipotesis pengaruh *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* terhadap Strategi Adaptasi Produk perlu dikembangkan pada perusahaan-perusahaan ekspor furniture kayu dan rotan di Indonesia.

### **c. Hubungan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* dengan Strategi Adaptasi Produk dan Pengembangan Hipotesis**

Sehubungan dengan *Cross-F*, Kotler dan Keller (2012:637) memberikan konsep bahwa efektivitas dan keberlanjutan program pemasaran (*marketing-mix*)

ditentukan dan dimulai dengan mengembangkan strategi tim *cross-functional*. Secara operasional Cadogan dkk. (2005:524) menekankan bahwa kesuksesan pengambilan keputusan ekspor dan pengimplementasian strategi ekspor dipengaruhi oleh interaksi antar fungsi. Sekalipun konsep Kotler dan Keller dan konsep Cadogan dkk. tersebut belum secara spesifik menyebutkan masing-masing elemen strategi adaptasi *marketing-mix*, namun konsep tersebut cukup merefleksikan bahwa *Cross-F* berpengaruh terhadap Strategi Adaptasi Produk.

Industri furniture kayu dan rotan bukanlah *fully high-tech industries*, karena produk kayu dan rotan merupakan produk alam yang dalam proses produksinya melibatkan aspek estetika, cita-rasa, daya seni yang harus disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan di pasar ekspor. Hal ini hanya dapat dicapai dengan melakukan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*, misalnya dalam memenuhi motif dan warna kayu yang menjadi tren di suatu negara tertentu diperlukan koordinasi antar unit fungsional seperti unit *marketing*, unit *procurement*, unit produksi dan *Quality Control*. Dengan demikian *Cross-F* dapat memberikan kepastian bahwa Strategi Adaptasi Produk yang dikembangkan perusahaan akan berjalan secara efektif.

Berdasarkan tinjauan di atas hipotesis pengaruh *Cross-F* terhadap Strategi Adaptasi Produk perlu dikembangkan khusus pada pemasaran ekspor produk furniture kayu dan rotan di Indonesia, khususnya di Jawa Timur.

#### **2.1.5.4. Hubungan *Market Orientation (MO)* dengan *Market Knowledge Competence (MKC)* dan Pengembangan Hipotesis**

Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa Li dan Calantone (1998) membangun konstruk *MKC* dilandasi oleh konstruk *MO* dari Narver dan Slater (1990). Hal ini kemudian dicermati oleh Bang (2005) bahwa *MO* tersebut merupakan norma budaya perusahaan, sedangkan *MKC* dipandang sebagai aktivitas aktual dan

sebuah proses pembelajaran yang sistematis. Secara operasional, jika *MO* mengelola informasi pasar (*customers* dan *competitors*) dan menjadikannya sebagai norma budaya perusahaan, maka *MKC* meningkatkan informasi tersebut menjadi *market knowledge* melalui berbagai prosedur analisis dan mengintegrasikannya menjadi berbagai konsep *product*. Secara empiris terdapat tiga studi yang menemukan pengaruh signifikan *MO* terhadap *MKC*, yaitu Kandemir (2005), Armario dkk. (2008) dan Ozkaya dkk. (2015). Kandemir (2005) menyimpulkan bahwa budaya *MO* berperan sangat penting dalam mengarahkan, memberikan motivasi dan memfasilitasi aktivitas-aktivitas *MKC*. Sedangkan Armario dkk. (2008) menyimpulkan bahwa *MO* berperan penting dalam *knowledge acquisition (KA)*. Berbeda dengan kedua studi tersebut yang menguji *MO* sebagai sebuah konstruk unidimensi, Ozkaya dkk. (2015) menguji *MO* sebagai konstruk multidimensi, yaitu dengan membedakan variabel *Customer Orientation (CusO)* dengan *Competitor Orientation (ComO)*.

Sebagaimana diketahui bahwa antara *MO* dan *MKC* terdapat dua dimensi yang linier, yaitu *CusO* linier terhadap *CusKC*, dan *ComO* linier terhadap *ComKC*. Sedangkan *Inter-C* dengan *Cross-F* merupakan suatu variabel yang sama, hanya berbeda dalam pemberian istilah. Oleh karena itu perlu ditinjau dua hubungan linier tersebut sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

**a. Hubungan *Customer Orientation (CusO)* dengan *Customer Knowledge Competence (CusKC)* dan Pengembangan Hipotesis**

*Customer Orientation (CusO)* merupakan budaya perusahaan untuk mendapatkan pemahaman yang cukup tentang pelanggan yang dapat menciptakan *superior value* secara berkesinambungan. *CusO* menjadikan perusahaan dapat mengerti siapa pelanggan-pelanggan potensialnya dan mengerti persepsi-persepsi yang dapat memuaskan keinginan-keinginan mereka secara relevan (Narver dan Slater, 1990:21). Dengan demikian *CusO* berperan sangat penting dalam

mengarahkan, memberikan motivasi dan memfasilitasi aktivitas-aktivitas *Customer Knowledge Competence (CusKC)*. Nilai-nilai budaya berorientasi pelanggan yang melekat pada setiap individu dalam perusahaan menuntun mereka untuk meningkatkan kompetensi pengetahuan pelanggan (*Customer Knowledge Competence*). Dengan demikian budaya *Customer Orientation* mendorong perilaku organisasi untuk meningkatkan kompetensi dalam menggali informasi pelanggan tentang kebutuhan sekarang maupun kebutuhan akan datang, latar belakang, perilaku pelanggan, gaya hidup, budaya, serta lingkungan eksternal pelanggan. Kemudian menginterpretasi dan mengintegrasikan informasi pelanggan tersebut menjadi sebuah *knowledge* pelanggan dalam rangka menciptakan produk unggul sesuai dengan kebutuhan.

Sebagaimana diuraikan di atas bahwa sejauh ini satu-satunya studi yang menguji *Customer Orientation (CusO)* terhadap *Customer Knowledge Competence (CusKC)* adalah Ozkaya dkk. (2015) dalam lingkup pemasaran domestik di China dan U.S.A.. Hal ini menuntut pengembangan hipotesis yang lebih spesifik pada pemasaran ekspor karena perbedaan kompleksitas lingkungan pemasarannya. Model penelitian diuji pada perusahaan-perusahaan eksportir industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah mengingat industri ini sensitif terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda-beda di setiap negara tujuan ekspor. Oleh karena itu diperlukan budaya perusahaan yang selalu berorientasi pada pelanggan yang dapat mendorong peningkatan *Customer Knowledge Competence*.

Berdasarkan tinjauan dan pengembangan hipotesis di atas, dapat dihipotesiskan bahwa *Customer Orientation (CusO)* berpengaruh terhadap *Customer Knowledge Competence (CusKC)* pada pemasaran ekspor produk furniture kayu dan

rotan di Indonesia, khususnya di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.

**b. Hubungan *Competitor Orientation (ComO)* dengan *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* dan Pengembangan Hipotesis**

*Competitor Orientation (ComO)* merupakan budaya perusahaan untuk mendapatkan pemahaman yang cukup tentang kekuatan/kelemahan jangka pendek, serta kapabilitas dan strategi jangka panjang pesaing-pesaing utama saat ini, maupun pesaing-pesaing potensial (Narver dan Slater, 1990:22). Dengan kata lain bahwa *ComO* merupakan refleksi norma-norma budaya perusahaan terhadap para pesaingnya (Li dan Calantone, 1998:15). Dengan demikian *ComO* berperan sangat penting dalam mengarahkan, memberikan motivasi dan memfasilitasi aktivitas-aktivitas *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*.

Seperti halnya hubungan *CusO* dengan *CusKC*, sejauh ini satu-satunya studi yang menguji *Competitor Orientation (ComO)* terhadap *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* adalah Ozkaya dkk. (2015) dalam lingkup pemasaran domestik di China dan U.S.A. Sebagaimana diketahui bahwa dalam pemasaran ekspor, perusahaan bukan hanya berhadapan dengan pesaing dalam industri yang sama di dalam negeri, tetapi juga berhadapan dengan para pesaing di luar negeri. Khususnya perusahaan-perusahaan eksportir furniture kayu dan rotan di Indonesia dengan berbagai kelemahan seperti kurangnya kemampuan desain, teknologi dan *skills* dalam kondisi pasar global yang *hypercompetitive* dewasa ini, maka variabel *ComO* dan *ComKC* merupakan variabel yang krusial diperlukan untuk meningkatkan efektivitas strategi pemasaran dan kinerja pemasaran ekspornya.

Berdasarkan tinjauan dan pengembangan hipotesis di atas, dapat dihipotesiskan bahwa *Competitor Orientation (ComO)* berpengaruh terhadap *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* pada pemasaran ekspor produk



furniture kayu dan rotan di Indonesia, khususnya di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Sub bab ini dikelompokkan menjadi 3 sub-item, yaitu (1) studi-studi tentang Strategi Adaptasi Produk, (2) studi-studi tentang *Market Knowledge Competence (MKC)*, dan (3) studi-studi tentang *Market Orientation (MO)*. Masing-masing sub-item didahului dengan uraian singkat mengenai masing-masing model penelitian terdahulu, permasalahan dan hasil yang diperoleh. Pada bagian akhir masing-masing sub-item dijelaskan kelemahan dan kontribusinya terhadap penelitian yang dilakukan pada disertasi ini.

### **2.2.1 Studi-Studi tentang Strategi Adaptasi Produk**

Bagian ini menjelaskan studi-studi tentang Strategi Adaptasi Produk dalam rentang waktu tahun 1994 sampai 2012. Dalam hal hubungannya terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor terdapat beberapa studi yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, antara lain Cavusgil dan Zou (1994), Lee dan Griffith (2004), Julian dan Ahmed (2005), Hultman dkk. (2009), Zaiem dan Zghidi (2011) dan Karuraranga dkk. (2012). Disamping itu terdapat juga studi-studi yang menunjukkan hasil yang beragam, antara lain Eusebio dkk. (2007) dan Lages (2000). Sedangkan studi yang khusus dilakukan pada perusahaan-perusahaan eksportir furniture antara lain Azizi dan Sidin (2008) dan Pham (2011).

Studi Cavusgil dan Zou (1994) merupakan studi pendahulu dalam mengembangkan model strategi adaptasi *marketing-mix* sebagai konstruk multidimensi (*product, price, distribution, promotion*) dan menguji pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (peningkatan kesadaran pelanggan, peningkatan daya saing perusahaan, *perceived success, sales growth*, dan profitabilitas).

Disamping itu studi ini juga menguji hubungan variabel-variabel lingkungan internal eksternal perusahaan terhadap masing-masing elemen *marketing-mix* tersebut. Variabel-variabel lingkungan internal yang diuji antara lain kompetensi internasional, *product uniqueness*, produk kultural, pengalaman perusahaan, serta variabel-variabel lingkungan eksternal antara lain persaingan pasar ekspor dan orientasi teknologi industri. Studi ini menggunakan sampel dari 202 perusahaan ekspor di USA (Illinois, Indiana, Michigan, Ohio, dan Wisconsin) dengan berbagai macam produk dari berbagai industri (*wide-cross section of industries*) dengan komposisi 47.5% (*consumer goods*), 42.6% (*industrial goods*), 9,8% produk lainnya. Berkaitan dengan Strategi Adaptasi Produk, semua elemen-elemen lingkungan internal-eksternal tersebut berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk. Demikian juga Strategi Adaptasi Produk berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

Lee dan Griffith (2004) melakukan studi dengan model sederhana, yaitu hanya menguji hubungan lima variabel (strategi adaptasi produk, adaptasi harga, ekspor langsung, *overseas advertising*, dan *promotional support*) terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (*sales, profitability, market share, dan perceived success*). Studi ini menggunakan sampel 180 perusahaan elektronik di Korea. Hasil studi ini menunjukkan bahwa Strategi Adaptasi Produk berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Sedangkan variabel lainnya juga berpengaruh signifikan kecuali *overseas advertising*.

Julian dan Ahmed (2005), mengembangkan model yang menghubungkan pengaruh langsung variabel Strategi Adaptasi Produk dan lingkungan internal-eksternal terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (profitabilitas, *perceived success* peningkatan daya saing, *market share*, dan penguatan posisi strategis). Variabel-variabel lingkungan internal-eksternal perusahaan adalah *export market*

*attractiveness, foreign practices, management characteristics, inaccessibility to channels, government policy.* Menggunakan sampel dari 122 perusahaan dari berbagai industri termasuk antara lain produk konstruksi, *engineering, packaging*, dan produk-produk lainnya di Queensland, Australia. Studi ini menunjukkan bahwa Strategi Adaptasi Produk berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, namun variabel-variabel lingkungan internal-eksternal tidak berpengaruh, kecuali *managerial characteristics*.

Hultman dkk. (2009), mengembangkan model yang menghubungkan pengaruh lingkungan internal perusahaan, serta perbedaan lingkungan eksternal (makro dan mikro) terhadap Strategi Adaptasi Produk. Lingkungan internal perusahaan berupa variabel komitmen ekspor, keluasan pengalaman, dan lamanya pengalaman ekspor, sedangkan lingkungan eksternal perusahaan berupa variabel lingkungan makro (perbedaan kondisi ekonomi, regulasi, sosial budaya, teknologi), dan lingkungan mikro (karakteristik pelanggan, karakteristik pasar, infrastruktur pemasaran, intensitas persaingan, dan fase *product life cycle*). Menggunakan sampel dari 341 perusahaan ekspor di Sweden dengan berbagai produk, yaitu 62.8% (alat transportasi dan mesin), 18.7% (kayu dan kertas), 18.5% (bahan kimia dan karet). Studi ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel-variabel perbedaan sosial budaya dan teknologi, karakteristik pasar, infrastruktur pemasaran dan fase *product life cycle* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk yang kemudian berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Dilain pihak secara komposit Strategi Adaptasi Produk berpengaruh signifikan sebagai variabel mediasi antara lingkungan makro dan mikro perusahaan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (*sales dan market share, profitability dan ROI, kinerja customer*).

Zaiem dan Zghidi (2011), menguji pengaruh variabel karakteristik perusahaan (*firm's size*, pengalaman ekspor, jenis produk) dan segmen usaha terhadap Strategi Adaptasi Produk, serta menguji pengaruh Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (intensitas ekspor, profitabilitas, dan *customer satisfaction*). Menggunakan sampel dari 120 perusahaan dari berbagai industri termasuk antara lain mekanikal elektrikal (21%), tekstil dan busana (55%), produk pertanian (24%), dan meliputi 56% (*consumer goods*), 44% (*industrial goods*) di Tunisia. Studi menunjukkan bahwa Strategi Adaptasi Produk dipengaruhi oleh segmen usaha dan jenis industri, dimana *consumer goods* lebih berpengaruh terhadap Strategi Adaptasi Produk dibanding *industrial goods*. Dilain pihak pengaruh Strategi Adaptasi Produk signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor periode sebelumnya (*previous performance*).

Karuraranga dkk. (2012), melakukan review 58 studi antara tahun 2000 sampai 2011 dari berbagai jenis industri, hasilnya menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Strategi Adaptasi Produk yang kemudian berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor adalah intensitas persaingan, pengalaman internasional, implikasi finansial dan manajerial, perbedaan cita-rasa dan preferensi pelanggan, *cultural distance*, jenis produk.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Eusebio dkk. (2007) yang mengambil sampel perusahaan pengeksport tekstil dan busana di dua negara, yaitu 62 perusahaan di Italy dan 71 perusahaan di Spain. Model studi tergolong sangat sederhana yaitu menghubungkan beberapa variabel yang berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (intensitas ekspor), antara lain persepsi manajemen terhadap daya saing ekspor perusahaan (dalam hal harga jual, kualitas, *image*, dan teknologi), Strategi Adaptasi Produk, *product range*, diskriminasi harga, investasi

promosi di luar negeri dan keluasan saluran distribusi. Hasilnya, Strategi Adaptasi Produk yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Italy berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ekspor berdasarkan peningkatan intensitas ekspornya, namun tidak signifikan pada perusahaan-perusahaan di Spain. Dilain pihak variabel persepsi daya saing perusahaan dan keluasan saluran distribusi berpengaruh signifikan terhadap intensitas ekspor pada kedua negara, sedangkan variabel lainnya sama-sama tidak signifikan. Dalam hal Strategi Adaptasi Produk, hasil yang berlawanan terjadi pada studi Lages (2000) dimana semakin produknya terstandarisasi (lawan dari adaptasi) maka kinerja pemasaran ekspornya semakin baik. Studi ini diuji pada 519 eksportir tekstile, busana, kendaraan dan alat peralatan transportasi, cetakan plastik, sepatu dan alas kaki, dan *wine* (anggur) yang diekspor ke negara-negara Eropah seperti Spain, France, Germany dan United Kingdom. Dapat dipahami bahwa jenis-jenis produk yang diteliti adalah produk-produk yang memerlukan tingkat standarisasi yang tinggi, kecuali tekstil dan busana.

Penelitian yang khusus menggunakan responden ekspor furniture dilakukan oleh Azizi dan Sidin (2008) dan Pham (2011), hasilnya menarik untuk diamati dan diuraikan sebagai berikut:

Azizi dan Sidin (2008), menguji pengaruh langsung variabel-variabel strategi ekspor dan pasar sasaran terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor yang dimoderasi oleh variabel situasi ekonomi global dan variabel sertifikasi ekspor. Dalam hal ini variabel-variabel strategi ekspor dan pasar sasaran tersebut adalah *product adaptation*, *promotion adaptation*, *distribution strategy*, *design strategy*, *price competitiveness*, *support to foreign distributors*, *target market specification*. Studi ini menggunakan sampel 64 eksportir furniture di Malaysia. Ternyata fluktuasi situasi ekonomi global (turbulensi pasar) tidak mempengaruhi perusahaan-perusahaan tersebut untuk

membuat strategi adaptasi secara lebih agresif. Dilain pihak perusahaan-perusahaan yang tidak menerapkan sertifikasi ISO, strategi adaptasi produk yang dilaksanakan tidak mempengaruhi kinerja pemasaran ekspornya, sebaliknya perusahaan-perusahaan yang menerapkan sertifikasi ISO, strategi adaptasi produknya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ekspornya. Hal ini sejalan dengan Cavusgil dan Zou (1994) yang menyatakan bahwa *legal environment* merupakan faktor penting dalam keputusan perusahaan untuk mengadaptasi produk-produknya ketika masuk ke pasar ekspor. Kinerja pemasaran ekspor yang diukur dalam penelitian ini adalah *export sales growth*, *export profitability*, *overall profitability*, dan *perceived success*. Sementara itu variabel-variabel lainnya tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor kecuali strategi distribusi. Pham (2011), menguji pengaruh langsung beberapa strategi ekspor antara lain intelegen pasar ekspor, strategi adaptasi produk, promosi ekspor, strategi penetapan harga ekspor, strategi distribusi ekspor, dan *after-sales service* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (*export intensity*, *export sales growth*, dan *export profitability*). Studi ini menggunakan 302 perusahaan furniture kayu di Vietnam, hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel tersebut berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor kecuali strategi distribusi ekspor dan *after-sales service*.

Secara umum studi-studi di atas dapat disimpulkan bahwa Cavusgil dan Zou (1994) memberikan konsep dasar mengenai strategi adaptasi *marketing-mix* yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan internal-eksternal perusahaan dalam mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor. Lee dan Griffith (2004), sekalipun model Lee dan Griffith belum menjelaskan determinan strategi ekspor, namun dapat menjelaskan hubungan langsung antara Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor secara spesifik pada industri tertentu. Julian dan Ahmed (2005)

selain Strategi Adaptasi Produk, juga mencoba hubungan langsung antara variabel-variabel lingkungan internal-eksternal terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, namun tidak ada variabel lingkungan internal-eksternal tersebut yang signifikan, kecuali karakteristik manajemen. Hultman dkk. (2009) memberikan konsep bahwa Strategi Adaptasi Produk memediasi faktor-faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal makro-mikro terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Yang menarik dicermati dalam studi ini adalah karakteristik *customers* yang tidak signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk, sedangkan secara teoritis karakteristik *customers* merupakan faktor kunci dalam menentukan adaptasi suatu produk. Zaiem dan Zghidi (2011) mengungkapkan bahwa Strategi Adaptasi Produk lebih dipengaruhi oleh jenis produknya, dimana *consumer goods* lebih berpengaruh dibanding *industrial goods*. Demikian juga dalam studi Karuraranga dkk. (2012) bahwa dua hal penting dalam Strategi Adaptasi Produk adalah jenis produk dan pengalaman internasional.

Hasil yang beragam ditunjukkan Eusebio dkk. (2007) dan Lages (2000). Studi Eusebio dkk. menjelaskan bahwa di negara tertentu, sekalipun telah mengimplementasikan Strategi Adaptasi Produk namun tidak berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Pemasaran Ekspor. Hal ini dapat merefleksikan adanya pengaruh lain yang ikut menentukan, misal *country image*, *country of origin*, *market knowledge*, budaya dan lain-lain. Sementara itu Lages membuktikan bahwa dalam industri *durable-goods* justru Strategi Standarisasi produk (kebalikan Strategi Adaptasi Produk) yang berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Khususnya dalam industri furniture, studi Azizi dan Sidin (2008) menjelaskan bahwa situasi ekonomi global (*market turbulent*) tidak mempengaruhi hubungan Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, namun lebih dipengaruhi oleh faktor legalitas (sertifikasi ISO).

Dilain pihak Pham (2011) menjelaskan bahwa selain Strategi Adaptasi Produk, Kinerja Pemasaran Ekspor juga dipengaruhi oleh intelegen pasar ekspor.

Studi-studi di atas dapat menjadi landasan empiris dalam penelitian yang dilakukan. Untuk menghindari bias karena keragaman industri, maka penelitian ini dilakukan terhadap *single industry* dengan mempertimbangkan hasil studi Chandrasekaran (2000), Zaiem dan Zghidi (2011) dan Lages (2000). Sedangkan pengambilan jenis industri furniture lebih didasarkan pada Azizi dan Sidin (2008) dan Pham (2011). Sementara itu terdapat poin penting pada studi Cavusgil dan Zou (1994) dan Karuraranga dkk. (2012) bahwa pengalaman dan kompetensi internasional merupakan determinan penting Strategi Adaptasi Produk. Dimana diketahui bahwa pengalaman dan kompetensi internasional merupakan landasan *MKC* (Kandemir, 2005; Kholid, 2009).

### **2.2.2 Studi-Studi tentang *Market Knowledge Competence (MKC)***

Konsep dasar tentang adanya koneksitas antara *Market-Knowledge Competence*, Strategi Adaptasi Produk dan Kinerja Pemasaran Ekspor dimulai dari studi yang dilakukan oleh Aaby dan Slater (1989). Aaby dan Slater mereview 55 penelitian antara tahun 1978-1988, ia mengidentifikasi tiga kelompok besar variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja ekspor, yaitu *firm characteristics*, *competencies* dan *strategies* dan mengungkapkan bahwa secara garis besar *firm competencies* (termasuk *market knowledge competence (MKC)*) mempengaruhi kinerja ekspor baik secara langsung, maupun secara tidak langsung yang dimediasi oleh *strategies* (termasuk *product-mix* atau strategi adaptasi produk). Kemudian Mavrogiannis dkk. (2008) menemukan hubungan tidak langsung antara *export competencies* (kapabilitas produksi dan pemasaran, superioritas produk, *competitive pricing*, dan kontrol dan



*safety*) dengan kinerja ekspor (*export performance*) yang secara signifikan dimediasi oleh strategi *marketing-mix* (termasuk diantaranya strategi adaptasi produk).

Sehubungan dengan *export market knowledge* dan *export strategy*, terdapat dua studi yang saling mendukung, yaitu Bergersen dan Zierfuss (2004) dan Shamsuddoha dan Ali (2006). Bergersen dan Zierfuss (2004) dalam *exploratory research*-nya menggunakan metode kualitatif, bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran internasional, terutama strategi standarisasi/adaptasi *marketing-mix*. Pengamatan dilakukan pada satu perusahaan eksportir permen gula (*sugar confectionary*) “MalacoLeaf” Sweden yang menguasai pasar di negara-negara Scandinavia (Sweden, Denmark, dan Norway), hasilnya menunjukkan bahwa *market knowledge* berpengaruh secara positif terhadap strategi adaptasi ekspor. Shamsuddoha dan Ali (2006) meneliti hubungan antara *export knowledge* terhadap kinerja ekspor (*export sales, export profit, export sales growth, dan new market entry*), baik secara langsung, maupun secara tidak langsung yang dimediasi oleh strategi ekspor. Dalam hal ini *export knowledge* didefinisikan sebagai pengetahuan para manajer tentang pasar asing (ekspor), regulasi pemerintah, dan prosedur-prosedur ekspor, sedangkan strategi ekspor merupakan keputusan *product-market* yang meliputi rencana dan tindakan formal dalam mencapai tujuan ekspor. Pengamatan dilakukan pada 203 perusahaan eksportir *garment*, produk kulit dan produk tekstil di Bangladesh, hasilnya menunjukkan bahwa *export knowledge* berhubungan signifikan positif terhadap strategi ekspor, namun tidak signifikan terhadap kinerja ekspor.

Li dan Calantone (1998) mengidentifikasi bahwa *Market Knowledge Competence (MKC)* merupakan konstruk multidimensi yang terdiri dari tiga variabel *learning process*, yaitu *customer knowledge process, competitor knowledge process,*

dan *marketing - research and development (R&D) interface*, dimana Li dan Calantone mengambil landasan dari konsep *market orientation (MO)* Jaworski dan Kohli dkk. (1993) dan Narver dan Slater (1990) yang berfokus pada aspek-aspek orientasi *customer*, *competitor* dan koordinasi antar fungsi. Konsep inilah yang kemudian menjadi paradigma baru dalam penelitian-penelitian berikutnya, seperti Li dan Cavusgil (1999), Li dan Cavusgil (2000), Atuahene-Gima dan Wei (2011), dan Ozkaya dkk. (2015). Berikut dapat diuraikan beberapa penelitian terdahulu dari 1998 sampai 2015 yang menggunakan konstruk multidimensi maupun unidimensi dari *market knowledge competence (MKC)*.

Li dan Calantone (1998), penelitian dilakukan pada 236 perusahaan *software (hightechnology company information)* di U.S.A. dengan menggunakan konstruk *MKC* yang terdiri dari tiga variabel *customer knowledge process*, *competitor knowledge process*, dan *marketing-research and development (R&D) interface*. Studi menguji pengaruh tidak langsung elemen-elemen *MKC* terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh *new product advantages*. Kinerja pemasaran diukur berupa *profitability*, *market share*, dan *return of investment (ROI)*. Sedangkan variabel *new product advantages* diukur dengan menggunakan 7 kriteria yaitu (1) *newness* (kebaharuan produk di pasar), (2) *productivity* (produktivitas *customers* dalam menggunakan produk), (3) *reliability* (berkaitan dengan *free of errors* produk), (4) *compatibility* (kenyamanan dalam pemakaian produk), (5) *uniqueness* (keunikan fitur-fitur produk), (6) *ease of use* (kemudahan dalam mempelajari dan menggunakan produk), dan (7) *functionality* (memenuhi kebutuhan fungsional *customers*). Dari studi ini diketahui bahwa ketiga variabel *MKC* tersebut berpengaruh signifikan terhadap *new product advantages* yang kemudian berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Disamping itu studi ini menguji determinan *MKC*, yaitu *customer*

*demandingness* (level kinerja produk yang dipersyaratkan pelanggan), intensitas persaingan, perubahan teknologi, persepsi pentingnya *market knowledge*. Hasilnya diketahui bahwa *customer demandingness* berpengaruh terhadap *marketing R&D interface*, perubahan teknologi berpengaruh terhadap *competitor knowledge process*, serta persepsi pentingnya *market knowledge* terhadap semua elemen *MKC*.

Li dan Cavusgil (1999) juga menguji elemen-elemen *MKC* (*learning about customers, learning about competitors, marketing-R&D interface*) terhadap *new product advantage*, namun Li dan Cavusgil menambahkan hipotesis hubungan langsung elemen-elemen *MKC* tersebut terhadap kinerja pemasaran. Sebagai respondennya adalah 236 perusahaan *software* di U.S.A. Studi ini membuktikan bahwa semua elemen *MKC* berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran baik secara langsung, maupun secara tidak langsung yang dimediasi oleh *new product competitive advantage*. Pada tahun berikutnya Li dan Cavusgil (2000) menguji model yang sama seperti model Li dan Cavusgil (1999) di atas, namun dilakukan pada 172 perusahaan eksportir *software* di U.S.A. dan Canada. Hasilnya juga menunjukkan bahwa semua elemen *MKC* berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran baik secara langsung, maupun secara tidak langsung yang dimediasi oleh *new product competitive advantage*.

Kandemir (2005) mengembangkan model yang menghubungkan pengaruh tidak langsung antara *MKC* terhadap *financial performance* yang dimediasi oleh tiga variabel, yaitu (1) *customers performance* (*satisfaction, maintaining, getting new customers, customer growth, market share*), (2) formulasi dan implementasi strategi pemasaran, dan (3) *marketing learning performance* (*skills pemasaran dan pemahaman produk dan pasar*). Disamping itu studi ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh *MO* terhadap *MKC*. Dalam hal ini baik *MO* merupakan konstruk unidimensi

yang diadopsi dari Slater dan Narver (1995), sedangkan *MKC* dikembangkan melalui pendekatan *competence building* yang melibatkan empat kompetensi, yaitu (1) *market scanning* (mendapatkan dan mengumpulkan informasi pasar, baik formal maupun informal), (2) *transmission* (menyebarkan informasi pasar didalam lingkungan perusahaan), (3) *interpretation* (interpretasi untuk membangun konsep bagi para manajer), (4) *market knowledge utilization* (pengaplikasian kedalam strategi pemasaran). Dengan menggunakan sampel 122 perusahaan manufaktur (41,8%) dan sektor jasa (58,2%) di U.S.A., hasilnya menunjukkan bahwa *MKC* berpengaruh signifikan terhadap (1) peningkatan *customers performance*, (2) peningkatan formulasi dan implementasi strategi pemasaran, dan (3) peningkatan *marketing learning performance*. Dilain pihak pengaruh *MO* terhadap *MKC* juga terbukti signifikan.

Bang (2005), menggunakan konstruk *MKC* yang diadopsi dari Li dan Calantone (1998), namun mengingat kecilnya sampel yang digunakan, ia menjadikan *MKC* sebagai konstruk unidimensi. Penelitian ini dilakukan pada 34 perusahaan hotel di Rhode Island, U.S.A., menghubungkan *MKC* dengan kinerja *customer relationship management (CRM)*, baik secara langsung, maupun secara tidak langsung melalui mediasi *CRM process* (proses sistematis dalam mengatur hubungan dengan *customer*). Kinerja *CRM* diukur berdasarkan kinerja non-finansial, yaitu *customer satisfaction*, *retention*, dan *market share*, serta berdasarkan kinerja finansial, yaitu *sales growth*, *profitability*, dan *stock price*. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *MKC* terhadap kinerja *CRM*, baik kinerja finansial, maupun kinerja non-finansial. Namun berpengaruh secara tidak langsung melalui *CRM process*.

De Luca dan Atuahene-Gima (2007) memberikan konsep *MKC* dengan model yang berbeda, yaitu dengan memisahkan aspek *knowledge integrasi* menjadi variabel tersendiri yang disebut *Knowledge Integration Mechanisms (KIMs)*. Sedangkan *market knowledge* diuraikan kedalam 4 dimensi, yaitu *breadth*, *depth*, *tacitness*, dan *specificity*. Kemudian variabel *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* dan elemen-elemen *market knowledge* dihubungkan dengan *KIMs* tersebut. Satu hal yang berbeda dari studi ini adalah variabel *market knowledge* dan variabel *Cross-F* dihipotesiskan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja inovasi produk (*market share*, *sales*, *ROI*, *ROA*, *profitability*), dengan kata lain hubungan tersebut dimediasi oleh *KIMs*. Hasil studi menunjukkan bahwa hipotesis tersebut terbukti signifikan. Studi ini dilakukan pada 363 perusahaan *high-technology* di China.

Kholid (2009), mengidentifikasi *MKC* melalui pendekatan *resource based-view (RBV)* yang dibentuk berdasarkan dua jenis *knowledge*, yaitu *experiential knowledge* dan *customer knowledge*. *Experiential knowledge* direfleksikan oleh kapabilitas membangun hubungan dengan distributor di luar negeri dan kapabilitas perencanaan dan implementasi pemasaran, sedangkan *customer knowledge* direfleksikan oleh kapabilitas menciptakan superioritas produk terhadap produk pesaing dan kapabilitas mendapatkan *knowledge* dari relasi bisnis. Dalam studi ini keempat kapabilitas tersebut merupakan elemen-elemen *MKC* yang modelnya menghipotesiskan hubungan antara keempat elemen *MKC* tersebut terhadap kecepatan mencapai target penjualan dipasar asing serta keberhasilan penjualan secara kontinyu ke pasar asing. Studi ini dilakukan pada 100 perusahaan *software information & communication technologies (ICT)* di Scandinavia, Asia Pacific, UK dan USA. Hasil studi menunjukkan bahwa keempat kapabilitas tersebut berpengaruh signifikan terhadap *speed of export expansion*. Dilain pihak hanya kapabilitas mendapatkan

*knowledge* dari relasi bisnis yang berpengaruh signifikan terhadap *success of export expansion*.

Atuahene-Gima dan Wei (2011), mengembangkan konstruk *MKC* yang diadopsi dari Li dan Calantone (1998), yaitu *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, *Marketing-R&D Interface*. Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing elemen *MKC* terhadap kinerja pemasaran *new product performance (market share, sales, ROA, profitability, ROI)* yang dimediasi oleh *problem-solving competence (PSC)* dan *positional advantage (PA)*. Dalam hal ini *PSC* terdiri dari *problem-solving speed* dan *problem-solving creativity*, sedangkan *PA* terdiri dari *product quality (specifications, reliability, durability, functionality)* dan *product advantage* (superioritas terhadap produk pesaing). Studi ini juga menempatkan variabel moderator turbulensi lingkungan antara *MKC* dengan *PSC*. Studi dilakukan pada 396 perusahaan *high-technology* di Beijing dan Shanghai, China, hasilnya adalah (1) *CusKC* berpengaruh signifikan terhadap kecepatan pemecahan masalah, namun tidak signifikan terhadap kreatifitas pemecahan masalah, sebaliknya *ComKC* berpengaruh terhadap kreatifitas pemecahan masalah, namun tidak signifikan terhadap kecepatannya, (2) kerjasama antara unit fungsional pemasaran dengan unit *R&D* berpengaruh baik terhadap kecepatan pemecahan masalah, maupun terhadap kreatifitas pemecahan masalah, (3) ketika turbulensi lingkungan rendah, *ComKC* menurunkan kecepatan pemecahan masalah dan sebaliknya ketika turbulensi tinggi. (4) kecepatan pemecahan masalah yang tinggi berpengaruh positif terhadap *product advantage* ketika turbulensi lingkungan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemecahan masalah lebih penting dalam menciptakan *product advantage* ketika terjadi turbulensi lingkungan tinggi, cepat berubah dan sulit diprediksi, (5) kecepatan pemecahan masalah yang tinggi akan

semakin berpengaruh negatif terhadap *new product performance* ketika turbulensi lingkungan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *problem-solving speed* lebih berisiko terhadap *new product performance* ketika terjadi perubahan lingkungan yang cepat dan tidak dapat diprediksi, (6) kualitas produk semakin berpengaruh terhadap *new product performance* ketika lingkungan dalam keadaan stabil, mudah diprediksi dan dianalisa. Hal ini menunjukkan bahwa *customers* akan lebih mementingkan kualitas produk ketika turbulensi lingkungan rendah. Yang menarik pada model ini adalah pengaruh tidak langsung elemen-elemen *MKC* terhadap *new product performance* (*market share, sales, ROA, profitability, ROI*) atau dinyatakan secara *fully mediated model*. Sekalipun studi ini juga menguji *goodness of fit* pada model pembanding yang memberikan hubungan langsung, namun kesesuaian *fully mediated model* tetap lebih baik.

Ozkaya dkk. (2015), bertujuan untuk mengetahui pengaruh *MKC* terhadap *Market-Based Innovation (MBI)*, serta pengaruh antara *MKC* terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh *MBI*. Studi ini menggunakan dua komponen *MKC* dari Li dan Calantone (1998) yang berhubungan dengan kompetensi pasar (kompetensi eksternal), yaitu *Customer Knowledge Competence (CusKC)* dan *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*. Dalam hal ini *Market-Based Innovation (MBI)* didefinisikan sebagai usaha menciptakan *new customer value* pada *customers* baru atau pasar baru. Disamping itu studi ini juga bertujuan menguji hubungan dua variabel *Market Orientation (MO)* terhadap dua variabel *MKC* dan *MBI*, yaitu *Customer Orientation (CusO)* terhadap *CusKC*, dan *Competitor Orientation (ComO)* terhadap *ComKC*, serta *CusO* dan *ComO* terhadap *MBI*. Hal yang menarik adalah, model ini menguji dua kelompok sampel di dua negara pada jenis industri dan kelas produk yang sama, yaitu 288 perusahaan di U.S.A. dan 386

perusahaan di China. Hasil studi menunjukkan semua hubungan yang dihipotesiskan signifikan, yaitu *CusKC* dan *ComKC* berpengaruh signifikan baik terhadap *MBI*, maupun terhadap kinerja perusahaan. Demikian juga kedua variabel *MO* berpengaruh signifikan terhadap *MBI* dan berpengaruh secara linier terhadap kedua variabel *MKC*, yaitu *CusO* terhadap *CusKC*, dan *ComO* terhadap *ComKC*. Diketahui pula bahwa perusahaan-perusahaan di U.S.A. berpengaruh lebih kuat dibanding perusahaan-perusahaan di China pada semua hubungan antar variabel yang dihipotesiskan tersebut.

Li dan Calantone (1998), sekalipun belum menguji pengaruh langsungnya terhadap kinerja pemasaran, namun studi ini memberikan konsep penting mengenai *MKC* sebagai konstruk multidimensi, yaitu fokus pada *customers*, *competitors*, dan kolaborasi antar fungsi. Disamping itu studi ini juga mengisyaratkan adanya pengaruh *MO* terhadap *MKC*, karena Li dan Calantone mengemukakan konsep *MKC* dilandasi oleh konsep *MO*, serta adanya hubungan signifikan antara persepsi manajemen tentang pentingnya *market knowledge (customers-competitors)* terhadap semua elemen *MKC*. Li dan Cavusgil (1999) dan Li dan Cavusgil (2000) memberi paradigma baru bahwa semua elemen *MKC* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pemasaran. Bedanya kalau Li dan Cavusgil (1999) menguji model pada pemasaran domestik, sedangkan Li dan Cavusgil (2000) mengujinya pada pemasaran ekspor. Bang (2005) mencoba menguji konstruk *MKC* yang sama dengan 3 studi di atas, namun diuji secara unidimensi, hasilnya tidak signifikan terhadap kinerja *CRM*, baik kinerja finansial, maupun kinerja non-finansial. Konstruk unidimensi ini juga diuji oleh Kandemir (2005) hasilnya juga menunjukkan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja finansial. Dilain pihak Kholid (2009) memberikan konsep pembentukan *MKC* melalui pendekatan *RBV*, dimana *MKC* merupakan konstruk multi



dimensi yang terdiri dari dua jenis *knowledge*, yaitu *experiential knowledge* dan *customer knowledge*. Dari studi De Luca dan Atuahene-Gima (2007) dan Atuahene-Gima dan Wei (2011) memberikan fenomena berbeda, sekalipun keduanya tidak menghipotesiskan hubungan langsung *Cross-F* terhadap kinerja pemasaran, namun hasil uji keduanya tidak signifikan. Lain halnya dengan studi yang dilakukan oleh Ozkaya dkk. (2015), bahwa sekalipun hubungan signifikan *MO* terhadap *MKC*, dan kemudian *MKC* terhadap kinerja perusahaan, namun kuat lemahnya pengaruh-pengaruh tersebut dapat berbeda di negara-negara yang berbeda.

Selain pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran, secara umum dapat disimpulkan bahwa *MKC* mempengaruhi strategi produk, *market*, dan *strategic decision*, yaitu:

1. Pengaruh *MKC* terhadap strategi produk, antara lain:
  - a) *New product advantage (newness, uniqueness, productivity, functionality)* (Li dan Calantone, 1998; Li dan Cavusgil, 1999; Li dan Cavusgil, 2000).
  - b) *Product innovation* (De Luca dan Atuahene-Gima, 2007).
2. Pengaruh *MKC* terhadap *market: market-based innovation* (Ozkaya dkk., 2015).
3. Pengaruh *MKC* terhadap *strategic decision*:
  - a) Proses manajemen hubungan pelanggan (Bang, 2005).
  - b) Kecepatan formulasi dan pengimplimentasian strategi (Kandemir,2005).
  - c) Kecepatan ekspansi ekspor dan keberhasilan ekspor (Kholid, 2009)
  - d) kreatifitas pemecahan masalah (Atuahene-Gima dan Wei, 2011).

Berdasarkan uraian di atas, studi-studi *MKC* sebelumnya belum sampai pada level strategi pemasaran ekspor, khususnya strategi adaptasi masing-masing elemen *Marketing-Mix*. Oleh karena itu berdasarkan tinjauan berbagai aspek teoritis

sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, perlu dilakukan pengembangan hipotesis tentang hubungan *MKC* terhadap Strategi Adaptasi Produk.

### 2.2.3 Studi-Studi tentang *Market Orientation (MO)*

Sebagaimana dua studi tentang *MO* yang diuraikan pada bagian sebelumnya berkaitan dengan *MKC*, yaitu Kandemir (2005) dan Ozkaya dkk. (2015), keduanya memberikan kontribusi yang kuat dalam menyusun hipotesis dalam penelitian ini. Sekalipun Kandemir (2005) mengembangkan konstruk *MO* dalam bentuk unidimensi yang diadopsi dari Slater dan Narver (1995), namun studi ini dapat menjelaskan bahwa aspek budaya dari *MO* berperan sangat penting dalam mengarahkan dan memfasilitasi aktivitas-aktivitas *market knowledge acquisition, interpretation, dan market knowledge utilization*. Dilain pihak Ozkaya dkk. (2015) mengemukakan konstruk *MO* secara multidimensi yang diadopsi dari Narver dan Slater (1990) yaitu menguji *CusO* dan *ComO* secara terpisah terhadap *MKC*. Bukan hanya itu, Ozkaya dkk. juga melakukan pengujian modelnya di dua negara berbeda, yaitu U.S.A. dan China. Sekalipun pengaruh *MO* terhadap *MKC* terbukti signifikan di kedua negara, namun pada perusahaan-perusahaan di U.S.A. menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dibanding perusahaan-perusahaan di China. Dengan ini diketahui bahwa budaya *MO* disuatu negara akan berbeda dengan budaya *MO* di negara lain. Oleh karena itu untuk menghindari bias perbedaan budaya di negara yang berbeda, pengujian model yang berkaitan dengan *MO* dan *MKC* akan sangat baik dilakukan secara *single country*.

Armario dkk. (2008) menguji pengaruh *MO* terhadap kinerja pemasaran ekspor (*sales, profitability, sales growth, profit growth, success of new product development*), baik secara langsung, maupun tidak langsung melalui variabel mediasi *knowledge acquisition (KA)*. Dalam hal ini konsep *MO* diadopsi dari Kohli dan Jaworski (1990) yang fokus pada aspek *behavioral (intelligence generation,*

*intelligence dissemination, responsiveness*). Sedangkan *KA* merupakan salah satu aspek *behavioural* dari *MKC*. Model ini diuji pada 112 *SMEs* eksportir di Spain yang meliputi industri-industri *food and agricultural products* (47.1%), *consumer goods* (24,5%), dan *industrial goods* (28.4%). Hasil studi menunjukkan adanya pengaruh *MO* terhadap kinerja pemasaran ekspor, baik secara langsung, maupun secara tidak langsung melalui mediasi *knowledge acquisition (KA)*. Studi yang dilakukan Armario dkk. ini juga menguatkan dugaan bahwa budaya dan atmosfer yang ditimbulkan oleh *MO* merupakan proses awal dari terciptanya *MKC* yang baik.

Segabagaimana diketahui bahwa *MO* dari Narver dan Slater (1990) merupakan *lower-order construct* dari *MKC* yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu *Customer Orientation (CusO)*, *Competitor Orientation (ComO)*, dan *Interfunctional Coordination (IC)*. Ada dua alasan mengapa *MO* dikatakan *lower-order construct* dari *MKC*, yaitu:

1. Konstruk multidimensi *MKC* yang pertama kali dikemukakan oleh Li dan Calantone (1998), aspek-aspeknya dilandasi oleh *MO* dari Narver dan Slater (1990), yaitu fokus pada *customers*, *competitors* dan kolaborasi antar fungsi.
2. *CusO* dari *MO* dan *CusKC* dari *MKC* mempunyai aktivitas kognitif yang linier dan sama-sama fokus terhadap kebutuhan-kebutuhan *customers*, serta *ComO* dari *MO* dan *ComKC* dari *MKC* fokus terhadap kekuatan dan kelemahan *competitors*. Hal di atas relevan dengan Bang (2005:54-55), bahwa *MO* dan *MKC* merupakan konsep yang relatif dekat, dimana *MO* dipandang sebagai atmosfer dan norma budaya perusahaan, sedangkan *MKC* dipandang sebagai aktivitas aktual dan sebuah proses sistematis.

Mengingat keterkaitan *MO* sebagai *lower-order contract* dari *MKC* tersebut di atas serta belum terdapatnya studi empiris yang menjelaskan pengaruh *MKC* terhadap

Strategi Adaptasi Produk, maka studi-studi tentang *MO* yang berkaitan dengan strategi adaptasi *marketing-mix* atau secara spesifik terhadap Strategi Adaptasi Produk dapat mengindikasikan adanya hubungan *MKC* terhadap Strategi Adaptasi Produk. Studi-studi tersebut Bello (2001), Tantong dkk. (2010) dan Navarro dkk. (2011).

Bello (2001), studi ini menguji *MO* yang diadopsi dari Narver dan Slater (1990), yaitu *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *interfunctional coordination* sebagai konstruk unidimensi terhadap strategi standarisasi/adaptasi pemasaran ekspor. Strategi standarisasi/adaptasi tersebut dibedakan menjadi *marketing process* dan *marketing program*. Kemudian model ini menguji efek bersama *MO*, *Marketing Process*, dan *Marketing Program* terhadap Kinerja Perusahaan yang diindikasikan oleh *profitability*, *market share*, *annual growth*. Dalam hal ini *marketing process* merupakan serangkaian aktivitas, tujuan-tujuan, hubungan faktor-faktor internal eksternal, kersajama, dan keputusan-keputusan yang terorganisir. Sedangkan *marketing programs* merupakan aspek-aspek strategi *marketing mix* (*product, price, promotion, place*). Model ini diuji pada 68 perusahaan ekspor di Mexico yang terdiri dari *consumer goods* (50%), *business to business* (13.2%), *hi-tech industries* (11,8%) dan bidang jasa (25%), hasil studi ini menunjukkan bahwa (1) semakin tinggi *MO* suatu perusahaan, maka standarisasi *marketing process*-nya semakin rendah, (2) semakin tinggi tingkat standarisasi *marketing process*, maka semakin tinggi pula tingkat standarisasi *marketing program*, dan (3) pengaruh efek bersama *MO*, *marketing process*, dan *marketing program* terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan. Karena strategi standarisasi/adaptasi *marketing-mix* bersifat kontinum (semakin rendah standarisasi, maka semakin tinggi adaptasi dan sebaliknya), dengan demikian jika hasil studi ini diimplikasikan kedalam

strategi adaptasi *marketing-mix*, maka dapat dijelaskan bahwa *MO* berpengaruh signifikan terhadap *marketing program* (strategi adaptasi *marketing-mix*).

Tantong dkk. (2010), studi ini menguji peranan *market orientation (MO)* sebagai variabel moderator dalam hubungan antara Strategi Adaptasi Produk dengan Kinerja Pemasaran Ekspor. Dalam hal ini Strategi Adaptasi Produk ekspor dipandang sebagai konstruk multidimensi yang terdiri dari tiga variabel, yaitu (1) *design adaptation strategy*, (2) *brand adaptation strategy*, (3) *quality adaptation strategy*. Sedangkan kinerja pemasaran ekspor yang diukur berdasarkan *export profitability*, *export sales volume*, dan *export sales growth*. Sedangkan *Market Orientation (MO)* diukur berdasarkan Kohli dkk. (1993), yaitu *intelligence generation*, *intelligence dissemination*, *responsiveness*. Studi ini diuji pada 252 perusahaan ekspor lintas industri di Thailand. Hasil studi menunjukkan bahwa *Market Orientatin (MO)* tidak terbukti dapat menjadi moderator hubungan antara Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

Navarro dkk. (2011), studi ini menguji pengaruh hubungan tidak langsung antara *MO* terhadap *Export Competitive Advantage* yang dimediasi oleh (1) *export commitment*, dan (2) strategi adaptasi *marketing mix*. Konstruk *MO* diadopsi dari Cadogan dkk. (1999) yang terdiri dari aspek *export intelligence generation*, *intelligence dissemination*, dan *responsiveness*. Sementara itu *Export Competitive Advantages* didefinisikan sebagai kekuatan relatif perusahaan terhadap para pesaingnya di pasar ekspor. Studi ini diuji pada 150 perusahaan eksportir di Spain secara *cross-sectional industries*. Hasilnya menunjukkan bahwa dalam hubungan tidak langsungnya terhadap *Export Competitive Advantage*, *MO* berpengaruh signifikan terhadap *Export Commitment* dan Strategi Adaptasi *Marketing Mix (product, price, promotion, distribution)*.

Studi yang dilakukan Bello (2001) dan Navarro dkk. (2011) di atas menunjukkan adanya hubungan yang tegas antara *MO* terhadap Strategi Adaptasi *Marketing-Mix* dimana salah satu dimensinya adalah Strategi Adaptasi Produk. Hal ini diperkuat dengan tidak signifikannya *MO* sebagai variabel moderator pada hubungan Strategi Adaptasi Produk dengan Kinerja Pemasaran Ekspor pada studi Tantong dkk. (2010). Mengingat *MO* merupakan *lower-order construct* dari *MKC*, dimana variabel-variabel *MO* bersifat linier terhadap variabel-variabel *MKC*, maka ketiga studi tersebut menjadi *starting point* dalam mengembangkan model penelitian yang menghubungkan antara *MKC* terhadap Strategi Adaptasi Produk.

## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual (*conceptual framework*) merupakan sebuah *network* yang menghubungkan konsep-konsep yang secara bersama-sama memberikan pemahaman komprehensif tentang sebuah fenomena, bukan semata-mata sekumpulan konsep, tetapi lebih kepada konstruk dimana setiap konsep memainkan peranan secara integral (Jabareen, 2009:57), kemudian untuk memberi gambaran komprehensif, kerangka konseptual tersebut divisualisasikan dalam bentuk diagram skematis yang disebut model konseptual (*conceptual model*) sebagai representasi hubungan antar konsep (Sekaran, 2003:98).

Konsep pemasaran menyatakan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah mempunyai *superior customer value* dimana penciptaan, penyerahan, dan pengkomunikasiannya ke pasar sasaran lebih efektif dibanding pesaing (Kotler dan Keller, 2012:18). Tugas pemasar adalah mengkonstruksi penawaran yang *profitable* dengan menyampaikan *superior customer value* ke target pasar, kemudian memastikan bahwa pelanggan sepenuhnya menyadari bahwa apa yang ditawarkan perusahaan adalah berbeda dan lebih baik dibanding pesaing (halaman194). Barney (1991:102), strategi penciptaan *value* tersebut akan menghasilkan *sustained competitive advantage (SCA)*.

Dalam pemasaran internasional, khususnya pemasaran ekspor, konsep pemasaran tersebut difokuskan pada penciptaan *superior customer value* di pasar negara-negara tujuan ekspor, sehingga perusahaan bukan hanya dipengaruhi oleh lingkungan pemasaran di dalam negeri, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan pemasaran di luar negeri sebagai *uncontrollable factors*. Dalam “*A General Model for*

*Assessing Export Performance and Variables*”, Aaby dan Slater (1989:9) memetakan *controllable factors* yang mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan menjadi tiga kelompok variabel, yaitu *firm characteristics*, *competencies* dan *strategies*. Secara garis besar *firm competencies* (termasuk *Market Knowledge Competence*) mempengaruhi kinerja ekspor baik secara langsung, maupun secara tidak langsung yang dimediasi oleh *strategies* (termasuk Strategi Adaptasi Produk).

Berdasarkan kerangka diatas, Kinerja Pemasaran Ekspor dapat secara langsung dipengaruhi oleh strategi pemasaran ekspor dan kompetensi perusahaan. Sama seperti pemasaran domestik, pemasaran ekspor juga dikonsentrasikan pada proses penciptaan dan pelaksanaan *marketing-mix* (produk, harga, promosi, distribusi). Dalam hal ini model penelitian difokuskan pada Strategi Adaptasi Produk. Sedangkan kompetensi perusahaan difokuskan pada *Market Knowledge Competence (MKC)* dengan konstruk multidimensi yang terdiri dari tiga variabel, yaitu *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, dan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*.

Aspek teoritis yang mendasari konsep Strategi Adaptasi Produk antara lain Cavusgil dan Zou (1994), Chandrasekaran (2000), Baldauf dkk (2000), Bello (2001), Onkvisit dan Shaw (2004), Lages dan Montgomery (2004), Mavrogiannis dkk (2008), Lages dkk (2008), Doole dan Lowe (2008), Kotler dkk (2009), Czinkota dan Ronkainen (2010), Albaum dan Duerr (2011), Cateora dkk (2011), Ruzo dkk (2011), Virvilaite, Seinauskiene dan Sestokiene (2011), Zaiem dan Zghidi (2011). Sedangkan aspek empiris yang mendasari pengaruh Strategi Adaptasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor antara lain Azizi dan Sidin (2008), Cavusgil dan Zou (1994), Lages (2000), Lee dan Griffith (2004), Julian dan Ahmed (2005), Eusebio dkk (2007),



Hultman dkk (2009), Zaiem dan Zghidi (2011), Pham (2011), Brei dkk (2011), dan Karuraranga dkk (2012).

Dilain pihak, beberapa studi empiris yang mendasari hubungan langsung antara masing-masing elemen *MKC* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor antara lain Li dan Cavusgil (1999), Li dan Cavusgil (2000), De Luca dan Atuahene-Gima (2007) dan Atuahene-Gima dan Wei (2011), dan Ozkaya dkk (2015).

Disamping berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor, ketiga variabel *MKC* tersebut di atas berpengaruh terhadap Strategi Adaptasi Produk yang dilandasi oleh konsep *knowledge-based marketing* yang dikemukakan oleh Chaston (2004), bahwa untuk mengimplementasikan strategi pemasaran yang efektif, perusahaan perlu memanfaatkan dua sumber *knowledges*, yaitu (1) *knowledge of market conditions*, serta (2) *knowledge of functional managerial processes*. Dalam hal *knowledge* yang pertama dapat dijabarkan dengan variabel *CusKC* dan *ComKC*, sedangkan *knowledge* yang kedua dapat dijabarkan dengan variabel *Cross-F*.

Sekalipun sejauh ini belum terdapat penelitian terdahulu yang menguji pengaruh elemen-elemen *MKC* (*CusKC*, *ComKC*, *Cross-F*) terhadap Strategi Adaptasi Produk, namun pengaruh tersebut dapat dilandasi oleh beberapa studi empiris antara lain Aaby dan Slater (1989), Bello (2001), Bergersen dan Zierfuss (2004), Shamsuddoha dan Ali (2006), Mavrogiannis dkk (2008), dan Navarro dkk (2011).

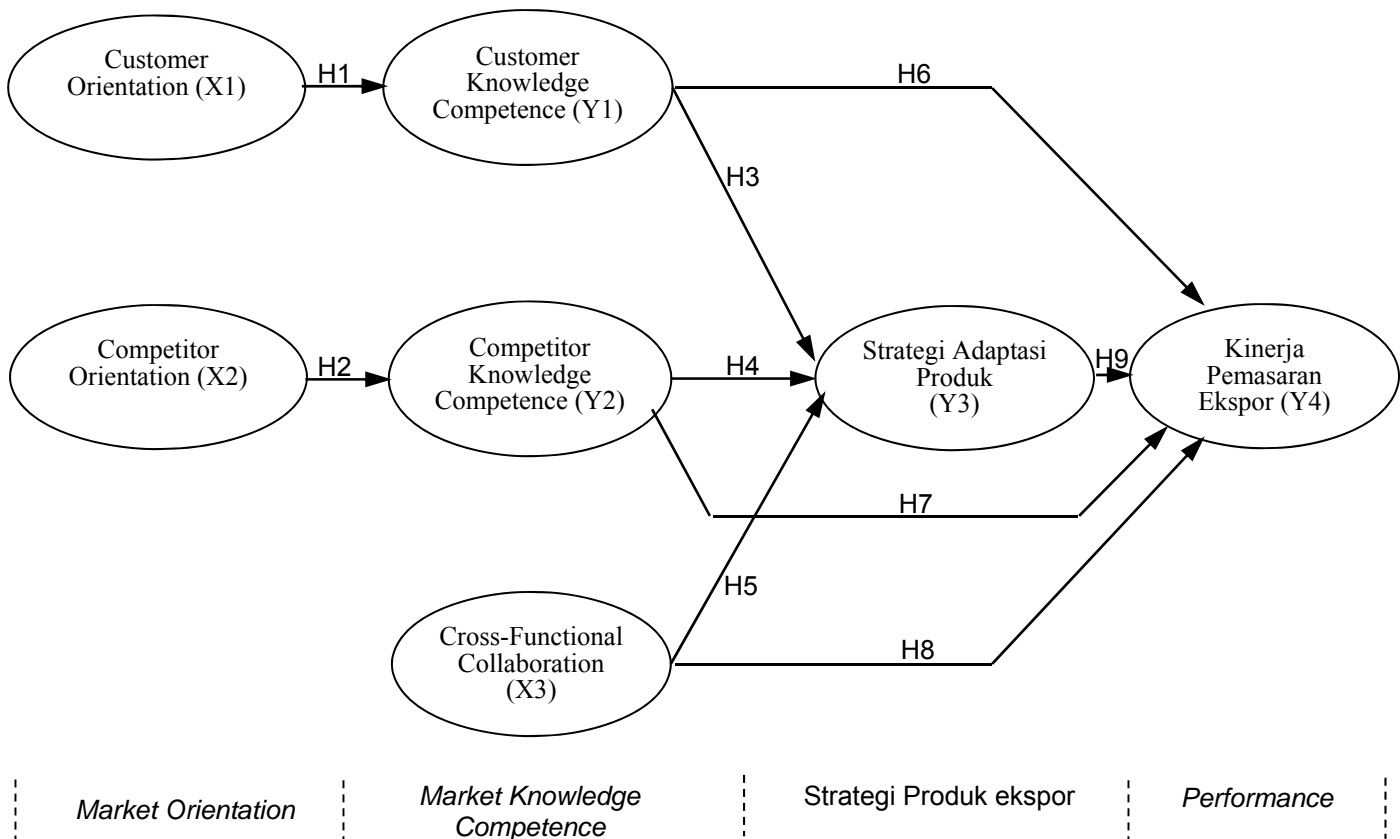
Keberadaan *Market Knowledge Competence (MKC)* yang berperan penting terhadap efektivitas Strategi Adaptasi Produk dan peningkatan Kinerja Pemasaran Ekspor tidak lepas dari peran *Market Orientation (MO)*, karena *MO* memberikan norma budaya yang kuat dalam pembelajaran tentang *customers and competitors* (Slater dan Narver, 1995:63). Dari perspektif budaya perusahaan, *MO* difahami sebagai sikap dan nilai-nilai yang melekat didalam individu-individu pada sebuah

organisasi, dimana *MO* sebagai *invisible hand* yang menuntun perilaku individu-individu tersebut (Han dan Hansen, 2012:2). Norma budaya perusahaan tersebut kemudian secara sistematis diaktualisasikan kedalam bentuk *market knowledge* oleh *MKC* dalam rangka menciptakan *superior customer value* (relevan dengan Bang, 2005:54-55). Oleh karena itu *Market Orientation (MO)* merupakan sebuah permulaan yang melandasi *MKC* (Slater dan Narver, 1995:63).

Studi ini difokuskan pada *Market Orientation (MO)* yang diadopsi dari Narver dan Slater (1990) yang mencakup aspek budaya perusahaan dan merupakan *lower-order construct* dari *MKC*. dimana keduanya mempunyai dimensi yang sama, yaitu fokus terhadap *customer*, *competitor*, dan koordinasi antar fungsi. Dalam hal ini *MO* dioperasionalkan sebagai konstruk multidimensi, yaitu *Customer Orientation (CusO)* dan *Competitor Orientation (ComO)*, sehingga terjadi hubungan antara *CusO* terhadap *CusKC*, dan *ComO* terhadap *ComKC*.

Beberapa aspek teoritis yang mendasari konsep *Market Orientation (MO)* tersebut antara lain Narver dan Slater (1990), Kohli dan Jaworski (1990), Kohli dkk (1993), Hunt dan Morgan (1995), Slater dan Narver (1995), Cadogan dan Diamantopoulos (1995), Li dan Cavusgil (1999), Harris (2002), Cadogan dkk (2002), Gudlaugsson dan Schalk (2009), Han dan Hansen (2012). Sedangkan aspek empiris yang mendasari pengaruh *MO* terhadap *Market Knowledge Competence (MKC)* antara lain Kandemir (2005), Armario dkk (2008), dan Ozkaya dkk (2015).

Hubungan antar konsep tersebut di atas secara komprehensif telah diuraikan dalam Bab 2 sub: Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis. Berdasarkan seluruh uraian sebelumnya, dapat disusun kerangka konseptual yang menjelaskan logika hubungan kausal antara variabel-variabel eksogen, *intervening* dan variabel endogen sebagaimana Gambar 3.1 (halaman116).



GAMBAR 3.1.

## KERANGKA KONSEPTAL

Keterangan: ○ : Variabel laten  
 □ : Indikator  
 → : Arah pengaruh antar dua variabel

Secara garis besar variabel-variabel pada model penelitian ini terdiri dari empat konstruk, yaitu *Market Orientation (MO)*, *Market Knowledge Competence (MKC)*, *Strategi Adaptasi Produk* dan *Kinerja Pemasaran Ekspor*. Khususnya *MO* dan *MKC* merupakan konstruk multidimensi, dimana *MO* terdiri dari dua variabel, yaitu *Customer Orientation (CusO)* dan *Competitor Orientation (ComO)*, dan *MKC* terdiri dari tiga variabel, yaitu *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, dan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*. Logika hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut di atas dinyatakan dalam bentuk hipotesis-hipotesis, yaitu H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 dan H9.

### 3.2. Hipotesis

Anshori dan Iswati (2009:45), hipotesis adalah pernyataan hubungan antara dua variabel atau lebih, yang bersifat sementara, atau bersifat dugaan, atau yang bersifat masih lemah. Berdasarkan kerangka konseptual penelitian dapat disimpulkan menjadi 9 (sembilan) hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Customer Orientation* berpengaruh signifikan terhadap *Customer Knowledge Competence*.

Hipotesis 2: *Competitor Orientation* berpengaruh signifikan terhadap *Competitor Knowledge Competence*.

Hipotesis 3: *Customer Knowledge Competence* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk.

Hipotesis 4: *Competitor Knowledge Competence* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk.

Hipotesis 5: *Cross-Functional Collaboration* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk.

Hipotesis 6: *Customer Knowledge Competence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

Hipotesis 7: *Competitor Knowledge Competence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

Hipotesis 8: *Cross-Functional Collaboration* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

Hipotesis 9: Strategi Adaptasi Produk berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.

## **BAB 4**

### **METODE PENELITIAN**

Dalam rangka pengujian hipotesis yang telah dibangun berdasarkan bab-bab sebelumnya, penulis menyusun metode penelitian sebagaimana diuraikan pada bagian-bagian berikut ini.

#### **4.1. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menjelaskan hubungan kasualitas antara variabel-variabel eksogen, variabel-variabel intervening, dan variabel endogen. Dalam hal ini variabel-variabel eksogen terdiri dari *Customer Orientation* (X1), *Competitor Orientation* (X2) dari konstruk *Market Orientation*, dan *Cross-Functional Collaboration* (X3) dari konstruk *Market Knowledge Competence*. Variabel-variabel intervening terdiri dari *Customer Knowledge Competence* (Y1), *Competitor Knowledge Competence* (Y2), serta Strategi Adaptasi Produk (Y3). Sedangkan variabel endogennya adalah Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4).

#### **4.2. Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Sumber data adalah orang yang mempunyai kompetensi dan terlibat langsung dalam kegiatan ekspor di perusahaan, antara lain pimpinan perusahaan, pimpinan sekaligus pemilik, manajer pemasaran ekspor atau manajer ekspor dan manajer produksi. Dalam hal upaya mengurangi *common-method variance* (CMV), setiap perusahaan diperlukan dua sumber data dengan kuesioner yang sama, misalnya manajer dan pimpinan perusahaan atau dua orang manajer dari departemen

berbeda. Untuk mewakili data sebuah perusahaan, digunakan skor rata-rata dari kedua sumber tersebut.

### **4.3. Populasi, Sampel, Ukuran Sampel dan Teknik Sampling**

Populasi perusahaan eksportir furniture kayu dan rotan dalam penelitian ini sebanyak 45 perusahaan yang tersebar di tiga wilayah provinsi, yaitu 31 perusahaan di provinsi Jawa Timur, 6 perusahaan di provinsi Kalimantan Selatan, dan 8 perusahaan di provinsi Kalimantan Tengah.

Mengingat besaran populasi relatif kecil, maka teknik sampling dilakukan dengan cara sensus atau disebut sebagai teknik sampling jenuh. Anshori dan Iswati (2009:106), sensus atau teknik sampling jenuh adalah teknik yang menggunakan semua anggota populasinya sebagai sampel. Dengan demikian dalam penelitian ini jumlah sampel sama dengan jumlah populasinya, kecuali jika dalam pengumpulan data terdapat salah satu atau beberapa responden yang tidak bersedia mengisi kuesioner. Israel (2013:2), sensus akan mengeliminasi *sampling error* dan menyediakan data semua individu dalam populasi tersebut.

### **4.4. Variabel Penelitian**

#### **4.4.1. Klasifikasi variabel**

Berdasarkan kerangka konseptual, variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan konstruk yang mendasari variabel-variabel tersebut, serta dapat diklasifikasikan berdasarkan hubungan antar variabel.

Konstruk adalah sebuah konsep abstrak yang secara spesifik dipilih (atau dibuat) untuk menjelaskan suatu fenomena (Bhattacharjee, 2012:10), dalam hal ini konstruk merupakan tatanan abstraksi yang lebih tinggi (*higher order abstraction*), sedangkan konsep merupakan tatanan abstraksi yang lebih rendah

(dibawahnya). Konstruk dapat berupa unidimensi (dijelaskan oleh sebuah variabel) dan konstruk multidimensi (dijelaskan oleh lebih dari satu variabel). Sebagai entitas abstrak, konstruk tidak diukur secara langsung, sehingga kita harus mencari media pengukuran yang disebut sebagai variabel. Dengan demikian variabel merupakan representasi dari sebuah konstruk abstrak yang terukur (halaman 11). Sekaran (2003:87), variabel adalah segala sesuatu yang dapat ditarik dalam nilai-nilai yang berbeda atau nilai-nilai yang bervariasi.

Klasifikasi berdasarkan konstruk, variabel-variabel dikelompokkan kedalam empat konstruk, yaitu *Market Orientation*, *Market Knowledge Competence*, Strategi Produk Ekspor, dan *Performance*, sedangkan klasifikasi berdasarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini terdiri dari *independent variable* (variabel bebas), *intervening variable* (variabel interveing), dan *dependent variable* (variabel bergantung). Secara rinci klasifikasi tersebut diuraikan sebagai berikut:

Konstruk *Market Orientation*:

1. *Customer Orientation* (X1) sebagai *independent variable* atau variabel eksogen.
2. *Competitor Orientation* (X2) sebagai *independent variable* atau variabel eksogen.

Konstruk *Market Knowledge Competence*:

3. *Customer Knowledge Competence* (Y1) sebagai *dependent variable* dari X1 atau sebagai variabel endogen, serta berlaku sebagai *intervening variable* yang mempengaruhi Strategi Adaptasi Produk dan Kinerja Pemasaran Ekspor.
4. *Competitor Knowledge Competence* (Y2) sebagai *dependent variable* dari X2

atau sebagai variabel endogen, serta berlaku sebagai *intervening variable* yang mempengaruhi Strategi Adaptasi Produk dan Kinerja Pemasaran Ekspor.

5. *Cross-Functional Collaboration* (X3) sebagai *independent variable* atau variabel eksogen.

Konstruk Strategi Produk Ekspor:

6. Strategi Adaptasi Produk (Y3) sebagai *dependent variable* dari Y1, Y2, dan X3 atau sebagai variabel endogen, serta berlaku sebagai *intervening variable* yang mempengaruhi Kinerja Pemasaran Ekspor.

Konstruk *Performance*:

7. Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4) sebagai *dependent variable* dari Y1, Y2, Y3, dan X3 atau sebagai variabel endogen.

#### **4.4.2. Definisi Operasional Variabel**

Anshori dan Iswati (2009:155), definisi operasional adalah mendefinisikan variabel yang telah diidentifikasi agar dapat dioperasionalkan. Ia mengandung penjelasan/spesifikasi mengenai variabel yang telah diidentifikasi, pengukuran variabel, serta skala/ukuran yang digunakan.

Semua variabel dalam penelitian ini merupakan variabel laten (*latent variables*). Sanchez (2013:19), variabel latent adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, ia baru dapat diukur dengan menggunakan variabel-variabel manifes (variabel-variabel yang dapat secara sempurna diobservasi dan diukur), biasa disebut juga sebagai indikator atau item. Pada penelitian ini terdapat 3 (tiga) buah variabel eksogen dan 4 (empat) buah variabel endogen atau secara keseluruhan sebanyak 7 (tujuh) variabel. Dalam pengukurannya, indikator-



indikator yang digunakan bersifat persepsi, pendapat, sikap dan pandangan responden terhadap objek kuesioner, oleh karena itu penulis menggunakan skala Likert dalam pengukurannya yang dibagi kedalam lima kategori skala (dari 1 sampai dengan 5). Berikut diuraikan definisi operasional masing-masing variabel yang diukur dalam penelitian ini.

### **1. *Customer Orientation* (X1)**

*Customer Orientation* didefinisikan sebagai budaya organisasi untuk fokus terhadap komitmen pelanggan ekspor, kebutuhan dan kepuasan pelanggan ekspor. *Customer Orientation* ini diukur menggunakan indikator dengan empat item dari Kandemir (2005). Indikator yang dikembangkan Kandemir (2005) itu sendiri adalah pengembangan indikator Slater dan narver (1995).

Dalam perhitungan statistik keempat item dioperasionalkan secara *first-order*, sehingga skor *Customer Orientation* merupakan skor komposit dari semua item-itemnya. Berikut diuraikan masing-masing item yang digunakan:

- 1) Komitmen memonitor pelayanan pelanggan di pasar ekspor.
- 2) Komitmen memprioritaskan etika pelayanan pelanggan.
- 3) Meyakini pentingnya pemahaman tentang kebutuhan pelanggan untuk mencapai keunggulan bersaing.
- 4) Meyakini pentingnya mengukur kepuasan pelanggan.

Pengukuran item-item *Customer Orientation* (*CusO*) tersebut di atas diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor dari 1 sampai 5. Skor 1 menunjukkan organisasi tidak mempunyai budaya yang berorientasi pada pelanggan, skor 2 organisasi memiliki budaya berorientasi pada pelanggan yang lemah. Seterusnya skor 3 sedang, skor 4 kuat, dan skor 5 menunjukkan organisasi

memiliki budaya berorientasi pada pelanggan yang sangat kuat.

## **2. *Competitor Orientation* (X2)**

*Competitor Orientation* didefinisikan sebagai budaya organisasi untuk fokus terhadap informasi-informasi pesaing, tindakan-tindakan pesaing, serta fokus terhadap strategi-strategi pesaing untuk menciptakan nilai pelanggan yang superior dalam rangka ekspor. *Competitor Orientation* ini diukur menggunakan indikator dengan empat item dari Kandemir (2005). Indikator yang dikembangkan Kandemir (2005) itu sendiri adalah pengembangan indikator Slater dan Narver (1995).

Dalam perhitungan statistik keempat item dioperasionalkan secara *first-order*, sehingga skor *Competitor Orientation* merupakan skor komposit dari semua item-itemnya. Berikut diuraikan masing-masing item yang digunakan:

- 1) Perhatian terhadap kelemahan/kekuatan pesaing di pasar ekspor.
- 2) Perlunya memonitor aktivitas-aktivitas pesaing secara konstan.
- 3) Fokus mendiskusikan strategi-strategi pesaing.
- 4) Pentingnya informasi tentang “produk baru” pesaing.

Pengukuran item-item *Competitor Orientation* (*ComO*) tersebut di atas diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor dari 1 sampai 5. Skor 1 menunjukkan organisasi tidak mempunyai budaya yang berorientasi pada pesaing, skor 2 organisasi memiliki budaya berorientasi pada pesaing yang lemah. Seterusnya skor 3 sedang, skor 4 kuat, dan skor 5 menunjukkan organisasi memiliki budaya berorientasi pada pesaing yang sangat kuat.

## **3. *Customer Knowledge Competence* (Y1)**

*Customer Knowledge Competence* didefinisikan sebagai kompetensi

mendapatkan, menginterpretasi dan merealisasikan kebutuhan-kebutuhan (*manifest/latent needs*) pelanggan ekspor menjadi berbagai alternatif produk furniture kayu dan rotan yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai pelanggan yang tinggi dan berkelanjutan. *Customer Knowledge Competence* ini diukur menggunakan indikator dengan empat item dari Li dan Calantone (1998).

Dalam perhitungan statistik keempat item dioperasionalkan secara *first-order*, sehingga skor *Customer Knowledge Competence* merupakan skor komposit dari semua item-itemnya. Berikut uraian masing-masing item:

- 1) Kunjungan ke pelanggan ekspor untuk mempelajari kebutuhan pelanggan.
- 2) Penggunaan prosedur-prosedur riset pasar dalam mengumpulkan informasi pelanggan.
- 3) Penginterpretasian informasi pelanggan melalui berbagai prosedur analisis.
- 4) Pengintegrasian pengetahuan tentang pelanggan kedalam desain produk yang dibutuhkan.

Pengukuran item-item *Customer Knowledge Competence (CusKC)* tersebut di atas diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor dari 1 sampai 5. Skor 1 menunjukkan tidak memiliki kompetensi *customer knowledge*, skor 2 organisasi memiliki kompetensi *customer knowledge* yang lemah. Seterusnya skor 3 sedang, skor 4 kuat, dan skor 5 menunjukkan organisasi memiliki kompetensi *customer knowledge* yang sangat kuat.

#### **4. *Competitor Knowledge Competence (Y2)***

*Competitor Knowledge Competence* didefinisikan sebagai kompetensi memperoleh dan menginterpretasi informasi-informasi produk, kekuatan dan kelemahan serta strategi-strategi pesaing di lingkungan pemasaran ekspor furniture

kayu dan rotan, kemudian mengintegrasikannya menjadi tolak ukur produk perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing yang superior dan berkelanjutan. *Competitor Knowledge Competence* ini diukur menggunakan indikator dengan empat item dari Li dan Calantone (1998).

Dalam perhitungan statistik keempat item tersebut dioperasionalkan secara *first-order*, sehingga skor *Competitor Knowledge Competence* merupakan skor komposit dari semua item-itemnya. Berikut diuraikan masing-masing item yang digunakan:

- 1) Pengumpulan informasi-informasi pesaing.
- 2) Penganalisisan informasi pesaing secara sistematis.
- 3) Penggunaan hasil analisis pesaing sebagai tolak ukur desain produk.
- 4) Kemampuan memahami strategi-strategi pesaing.

Pengukuran item-item *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* tersebut di atas diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor dari 1 sampai 5. Skor 1 menunjukkan tidak memiliki kompetensi *competitor knowledge*, skor 2 organisasi memiliki kompetensi *competitor knowledge* yang lemah. Seterusnya skor 3 sedang, skor 4 kuat, dan skor 5 menunjukkan organisasi memiliki kompetensi *competitor knowledge* yang sangat kuat.

##### **5. *Cross-Functional Collaboration (X3)***

*Cross-Functional Collaboration* didefinisikan sebagai kolaborasi lintas fungsional untuk mengkombinasikan *knowledge* dan kapabilitas-kapabilitas spesifik dari setiap unit fungsional yang terkait dengan semua kegiatan ekspor furniture kayu dan rotan untuk memunculkan gagasan-gagasan strategis, merencanakan, menerapkan, mengontrol serta mengevaluasi kegiatan ekspor

dalam menciptakan *superior customer value* secara terus menerus. *Cross-Functional Collaboration* ini diukur menggunakan indikator dengan tiga item dari Li dan Calantone (1998).

Dalam perhitungan statistik ketiga item tersebut dioperasionalkan secara *first-order*, sehingga skor *Cross-Functional Collaboration* merupakan skor komposit dari semua item-itemnya. Berikut diuraikan masing-masing item yang digunakan:

- 1) Berbagi informasi tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan kesemua unit fungsional terkait dengan aktivitas ekspor.
- 2) Pengkoordinasian dalam menguji konsep-konsep produk.
- 3) Pengintegrasian pengetahuan pasar dengan sumberdaya produksi.

Pengukuran item-item *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* tersebut di atas diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor dari 1 sampai 5. Skor 1 menunjukkan tidak memiliki kompetensi kolaborasi antar fungsi, skor 2 organisasi memiliki kompetensi kolaborasi antar fungsi yang lemah. Seterusnya skor 3 sedang, skor 4 kuat, dan skor 5 menunjukkan organisasi memiliki kompetensi kolaborasi antar fungsi yang sangat kuat.

## **6. Strategi Adaptasi Produk (Y3)**

Strategi Adaptasi Produk didefinisikan sebagai upaya mengadaptasi strategi produk ke pasar ekspor berdasarkan perbedaan budaya, hukum, politik dan sistem moneter, serta perbedaan lingkungan pemasaran lainnya. Strategi Adaptasi Produk dapat berupa adaptasi pada salah satu atau beberapa strategi produk seperti *product positioning, design/style, quality, features/characteristics, brand/branding, packaging, labeling, services, warranty, product line*. Strategi Adaptasi Produk ini

diukur menggunakan indikator dengan tiga item dari Lee dan Griffith (2004).

Dalam perhitungan statistik ketiga item tersebut dioperasionalkan secara *first-order*, sehingga skor Strategi Adaptasi Produk merupakan skor komposit dari semua item-itemnya. Berikut diuraikan masing-masing item yang digunakan:

- 1) Pengadaptasian produk dengan pertimbangan kebutuhan pelanggan di negara tujuan ekspor.
- 2) Perbedaan produk ekspor dengan produk yang dijual di dalam negeri.
- 3) Fokus dalam mengadaptasi produk untuk setiap negara yang berbeda.

Dalam hal pengukuran item-item Strategi Adaptasi Produk, pendekatan yang digunakan adalah “derajat” atau tingkat adaptasi strategi produk ekspor terhadap lingkungan pasar di negara tujuan. Tidak ada strategi pemasaran ekspor yang absolut standarisasi ataupun absolut adaptasi, sehingga derajat strategi adaptasi bersifat kontinum bervariasi dari standarisasi murni (tanpa adaptasi) sampai adaptasi murni (sepenuhnya diadaptasi). Diukur dengan menggunakan skala Likert. jika produk tanpa adaptasi sama-sekali (standarisasi) diberi skor 1, kemudian secara kontinum sampai pada skor 5 yang menyatakan produk sepenuhnya diadaptasi terhadap lingkungan pasar di negara tujuan ekspor. Jadi semakin tinggi skor yang diberikan responden, maka semakin besar derajat adaptasi produknya.

## **7. Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4)**

Kinerja Pemasaran Ekspor didefinisikan sebagai tingkat ketercapaian tujuan-tujuan perusahaan, baik tujuan ekonomis maupun tujuan strategis dari hasil implementasi program-program dan seluruh aktivitas pemasaran ekspor produk

furniture kayu dan rotan. Kinerja Pemasaran Ekspor ini diukur menggunakan indikator dengan empat item dari Julian dan Ahmed (2005).

Dalam perhitungan statistik keempat item tersebut dioperasionalkan secara *first-order*, sehingga skor Kinerja Pemasaran Ekspor merupakan skor komposit dari semua item-itemnya. Berikut diuraikan masing-masing item yang digunakan:

- 1) Laba ekspor.
- 2) Pertumbuhan penjualan ekspor.
- 3) Peningkatan daya saing produk di pasar ekspor.
- 4) Kesuksesan pemasaran ekspor (*perceived export success*).

Pengukuran item-item Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) tersebut di atas dilakukan dengan pendekatan perseptual. Julian dan Ahmed (2005:80-81), pendekatan perseptual dibentuk berdasarkan asumsi bahwa persepsi atau sikap positif terhadap ekspor dan/atau kepuasan terhadap kegiatan-kegiatan ekspor merupakan indikasi yang kuat dalam kesuksesan pemasaran ekspor. Oleh karena itu Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) dapat diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor dari 1 sampai 5, dimana skor 1 menunjukkan kinerja pemasaran ekspor yang sangat tidak memuaskan, skor 2 tidak memuaskan, skor 3 biasa saja, skor 4 memuaskan dan skor 5 sangat memuaskan.

Keempat item kinerja pemasaran ekspor sebagaimana tersebut di atas dijelaskan Julian dan Ahmed (2005:80-81), bahwa laba ekspor dan pertumbuhan penjualan ekspor merupakan indikator ekonomis pemasaran. Jastifikasi teoritisnya adalah bahwa kegiatan ekspor merupakan bagian dari program pemasaran dan hasil dari kegiatan pemasaran perusahaan yang telah diukur berdasarkan aspek

ekonomi. Sementara itu item peningkatan daya saing produk di pasar ekspor adalah kinerja strategis. Perusahaan harus menetapkan tujuan strategis dalam pemasaran ekspornya. Oleh karena itu tujuan strategis tersebut dipandang sebagai bagian dari Kinerja Pemasaran Ekspor. Dalam hal item kesuksesan pemasaran ekspor, persepsi positif dan/atau kepuasan terhadap hasil yang dicapai dalam kegiatan ekspor merupakan indikasi yang kuat kesuksesan dalam kinerja pemasaran ekspor. Hal tersebut diperjelas oleh Lages dan Montgomery (2004:1190) bahwa pencapaian kesuksesan pemasaran ekspor (*perceived export success*) merupakan sebuah pendekatan agregasi kepuasan dari berbagai ukuran kinerja yang menjadi satu ukuran kinerja pemasaran ekspor. Dalam hal ini kepuasan didefinisikan sebagai gabungan variabel psikologis dalam menilai efektivitas program pemasaran.

#### **4.5. Sumber Data**

Sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Data Primer, merupakan data yang diambil langsung dari sumber utama atau sumber aslinya yang dijadikan responden. Sumber data primer tersebut diambil dari pimpinan/direksi perusahaan atau manajemen ditingkat manajer yang berkaitan dengan kegiatan ekspor pada perusahaan-perusahaan eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.
2. Data Sekunder, merupakan data yang disediakan oleh pihak lain (bukan dari sumber utamanya). Data sekunder dapat berupa data dari sumber utama yang telah dikumpulkan dan disediakan oleh pihak lain baik yang



dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan, atau berupa data pendukung yang berkaitan dalam penelitian. Data sekunder penelitian ini adalah (1) data daftar eksportir produk furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah yang disediakan oleh Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional, Kementerian Perdagangan RI, Dinas Kehutanan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah yang telah diverifikasi berdasarkan survey lapangan. (2) data pendukung, yaitu data ekspor furniture kayu dan rotan Indonesia dari *United Nations Commodity Trade (UN Comtrade)* (<http://comtrade.un.org/data/>), serta data pendukung lainnya.

#### **4.6. Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian**

Metode pengumpulan data adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya antara lain kuesioner (*questionnaires*), wawancara (*interview*), pengamatan (*observasi*), tes, dan dokumentasi. Metode pengumpulan data tersebut dapat dilaksanakan dengan menggunakan instrumen atau alat agar data yang diperoleh lebih baik (Arikunto, 2013:203). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Metode kuesioner (*questionnaires*).

Metode kuesioner merupakan metode pengumpulan data tertulis dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner dengan serangkaian pertanyaan (*items*) secara terstruktur dan terstandarisasi. Kuesioner digunakan untuk mendapatkan respon responden untuk masing-masing variabel, yaitu *Market Orientation (MO)*, *Market Knowledge Competence*

(*MKC*), Strategi Adaptasi Produk, dan Kinerja Pemasaran Ekspor.

Setiap pertanyaan dibuat dengan kalimat sederhana dan diukur menggunakan skala Likert untuk mendapatkan pengukuran data interval dengan skor berkisar dari 1 sampai 5, dimana skor 1 menyatakan “sangat tidak setuju”, skor 2 menyatakan “tidak setuju”, skor 3 menyatakan “netral”, skor 4 menyatakan “setuju”, dan skor 5 menyatakan “sangat setuju”. Data yang dikumpulkan melalui metode ini digunakan penulis sebagai data utama yang kemudian dianalisis menggunakan metode analisis statistik.

## 2. Metode wawancara (*interview*)

Metode wawancara digunakan penulis sebagai cara untuk mengumpulkan data pendukung yang dapat memberikan wawasan dan gambaran lebih mendalam tentang fenomena yang terjadi untuk mempertajam pembahasan hasil penelitian.

## 3. Metode dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan penulis sebagai cara pengumpulan data pendukung yang dapat memperkuat penggambaran fenomena yang terjadi pada objek penelitian, seperti peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan regulasi ekspor furniture kayu dan rotan di Indonesia, dokumen ekspor perusahaan, data sekunder yang diperoleh dari sumber lain, serta dokumen-dokumen lain yang relevan dengan penelitian ini.

### **4.7. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data pada penelitian diawali dengan menguji instrumen penelitian dengan melakukan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Hal ini diperlukan untuk mengkonfirmasi

validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang digunakan berdasarkan teori atau konsep yang sudah mempunyai keakuratan (Solimun, 2011:26). Setelah langkah tersebut, kemudian dilakukan pengolahan data untuk menguji hipotesis yang telah dibangun berdasarkan landasan teori dan landasan empiris penelitian.

#### **4.7.1. Uji Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang diuji adalah indikator-indikator yang telah dituangkan kedalam kuesioner penelitian yang akan digunakan untuk menguji hipotesis, terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

##### **4.7.1.1. Uji Validitas**

Arikunto (2013:211), validitas adalah suatu ukuran tingkat kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid, apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Sekaran (2003:207), untuk menguji seberapa baik hasil penelitian yang diperoleh dari penggunaan pengukuran, cocok (*fit*) terhadap teori yang dapat dijelaskan dengan melakukan validitas konstruk (*construct validity*) yang terdiri dari validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Bhattacharjee (2012:59), validitas konvergen merupakan tingkat kedekatan sebuah indikator terhadap atau terpusat pada konstraknya (variabel yang diukur), sedangkan validitas diskriminan merupakan tingkat dimana indikator tersebut bukan dimiliki oleh konstruk (variabel) lain. Validitas konvergen diperhitungkan dengan membandingkan nilai dari suatu indikator dengan indikator-indikator lain dalam suatu konstruk (variabel) yang sama, serta menunjukkan kemiripan (atau berkorelasi tinggi) antar nilai-nilai dari indikator-indikator tersebut. Validitas diskriminan diperhitungkan dengan menunjukkan bahwa indikator-indikator dari suatu konstruk (variabel)

berbeda dengan (berkorelasi rendah dengan) konstruk lain.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, dengan menggunakan analisis PLS (*Partial Least Squares*), penulis melakukan validitas konstruk yang terdiri dari dua tahap, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan yang merujuk pada Solimun (2011:61-63), yaitu sebagai berikut:

1. Validitas konvergen, dimana indikator reflektif dinyatakan valid jika ia memiliki nilai *outer-loading* di atas 0,5.
2. Validitas diskriminan, menunjukkan bahwa indikator-indikator pada sebuah variabel laten lebih berkorelasi jika dibandingkan pada variabel lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *cross-loading* tertinggi yang mengelompok pada indikator-indikator variabel latennya.

#### **4.7.1.2. Uji Reliabilitas**

Arikunto (2013:221), uji reliabilitas menunjukkan tingkat kehandalan (dapat dipercaya) suatu instrumen penelitian. Jika instrumen penelitian reliabel, maka cukup baik dan mampu mengungkap data yang bisa dipercaya. Sekaran (2003:203), reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat konsistensi pengukuran suatu instrumen. Henseler, Ringle dan Sinkovics (2009:298-299), secara tradisional untuk mengukur konsistensi internal instrumen penelitian adalah dengan menggunakan Cronbach's alpha yang didesain oleh Cronbach pada tahun 1951, dimana ia memberikan estimasi reliabilitas berdasarkan interkorelasi indikator. Namun pada *Partial Least Squares (PLS)*, Cronbach's alpha cenderung menunjukkan reliabilitas yang *underestimation*, sehingga diperlukan uji reliabilitas yang lebih baik pada model jalur *PLS*, yaitu uji *composite reliability*.

Sehubungan dengan hal di atas, uji reabilitas dilakukan dengan dua cara,

yaitu dengan mempertimbangkan nilai Cronbach's alpha dan *composite reliability*. Henseler dkk. (2009:299) *composite reliability* memperhitungkan indikator-indikator yang mempunyai *loading* berbeda, dan dapat diinterpretasikan dengan cara yang sama dengan interpretasi Cronbach's alpha, dimana nilai yang lebih rendah dari 0,6 mengindikasikan kurang reliabel, nilai 0,7 – 0,8 dapat dikategorikan baik, sedangkan di atas 0.8 termasuk kategori memuaskan.

#### **4.7.2. Teknik Analisis**

Uji statistik dalam penelitian ini menggunakan model analisis *Partial Least Squares (PLS)* dengan beberapa alasan, yaitu (1) model yang digunakan adalah model struktural yang lebih cocok disajikan dalam sistem persamaan (model rekusif) dan variabel-variabel yang digunakan adalah variabel laten (Solimun 2011:43), serta (2) *PLS* dapat menghindari masalah-masalah yang ditimbulkan oleh kecilnya *sample size* (Henseler dkk., 2009:283), direkomendasikan *sample size* minimum sebanyak 30 (Solimun, 2011:56), sedangkan teknik analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* mensyaratkan *sample size* besar yang tidak kurang dari 200 (Lei dan Wu, 2007:36).

Langkah-langkah yang digunakan dalam *Partial Least Squares (PLS)* dapat dilihat pada Gambar 4.1 (halaman 135) dan dijelaskan sebagai berikut:

##### **Langkah pertama: merancang model struktural (*inner model*)**

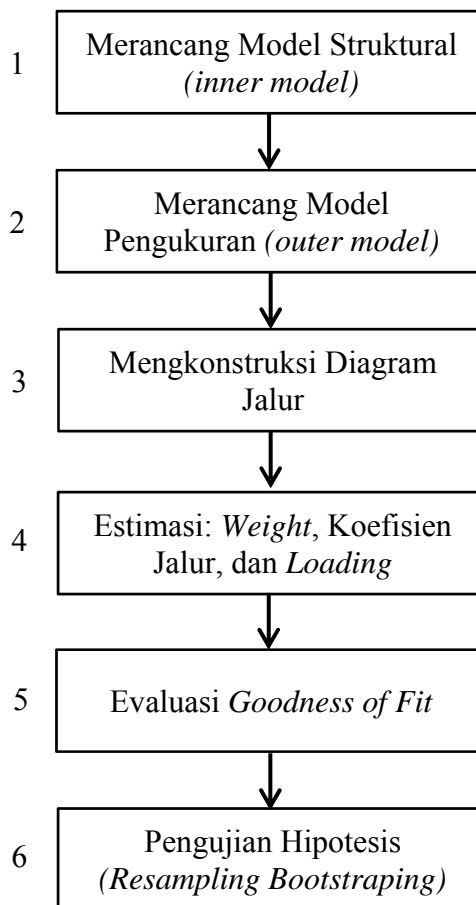
Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan hipotesis penelitian, maka dapat dirancang inner moder, yaitu hubungan antar variabel laten sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.2 (halaman 136).

##### **Langkah kedua: merancang model pengukuran (*outer model*)**

Berdasarkan definisi operasional dimana semua indikator yang digunakan bersifat reflektif, maka dapat dirancang model pengukuran (*outer model*) sebagaimana dilihat pada Gambar 4.3 (halaman 137).

### Langkah ketiga: mengkonstruksi diagram jalur

Hasil perancangan model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*) sebagaimana langkah kesatu dan langkah kedua di atas, maka model penelitian ini dinyatakan dengan diagram jalur sebagaimana Gambar 4.3 (halaman 137).



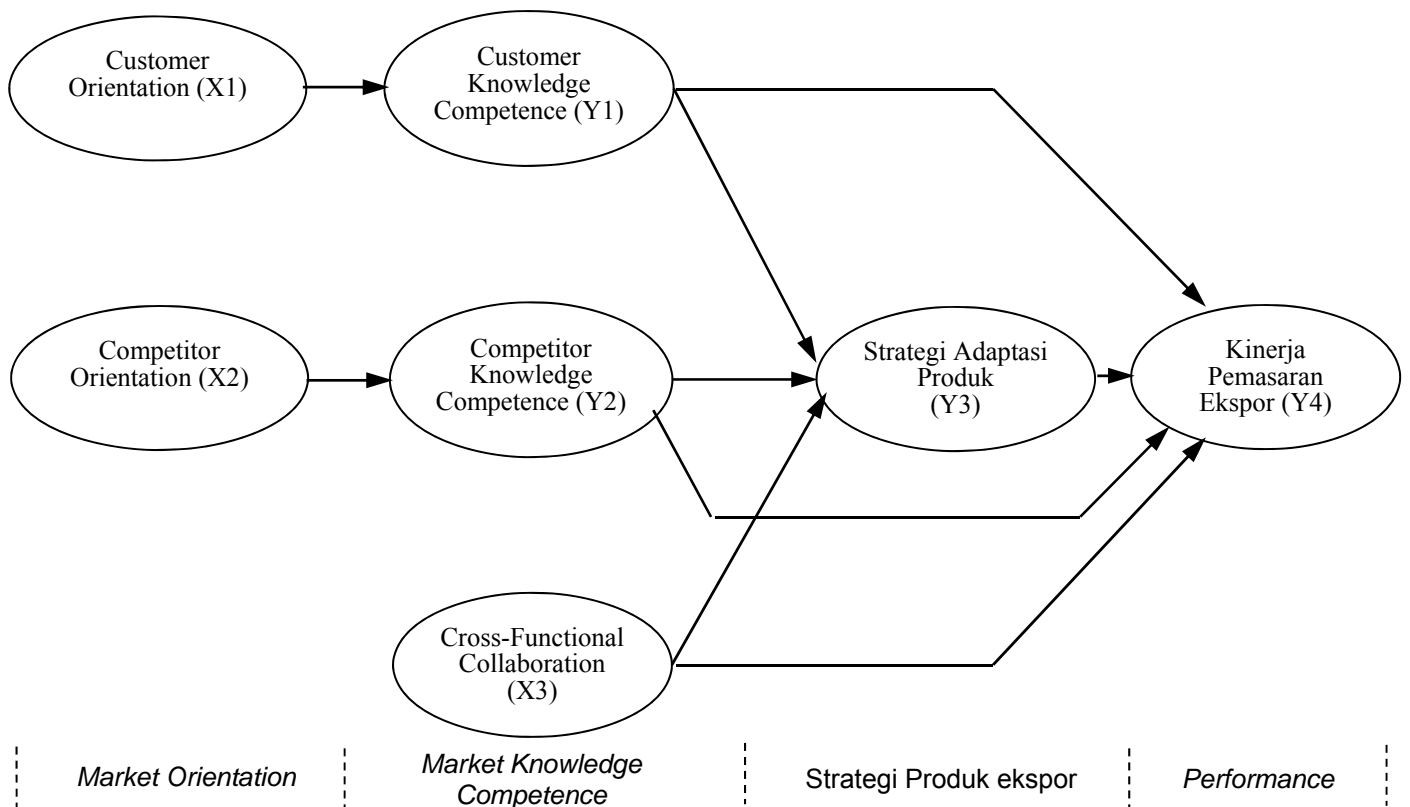
Sumber: Diolah 2017

GAMBAR 4.1.

LANGKAH-LANGKAH ANALISIS *PARTIAL LEAST SQUARES (PLS)*

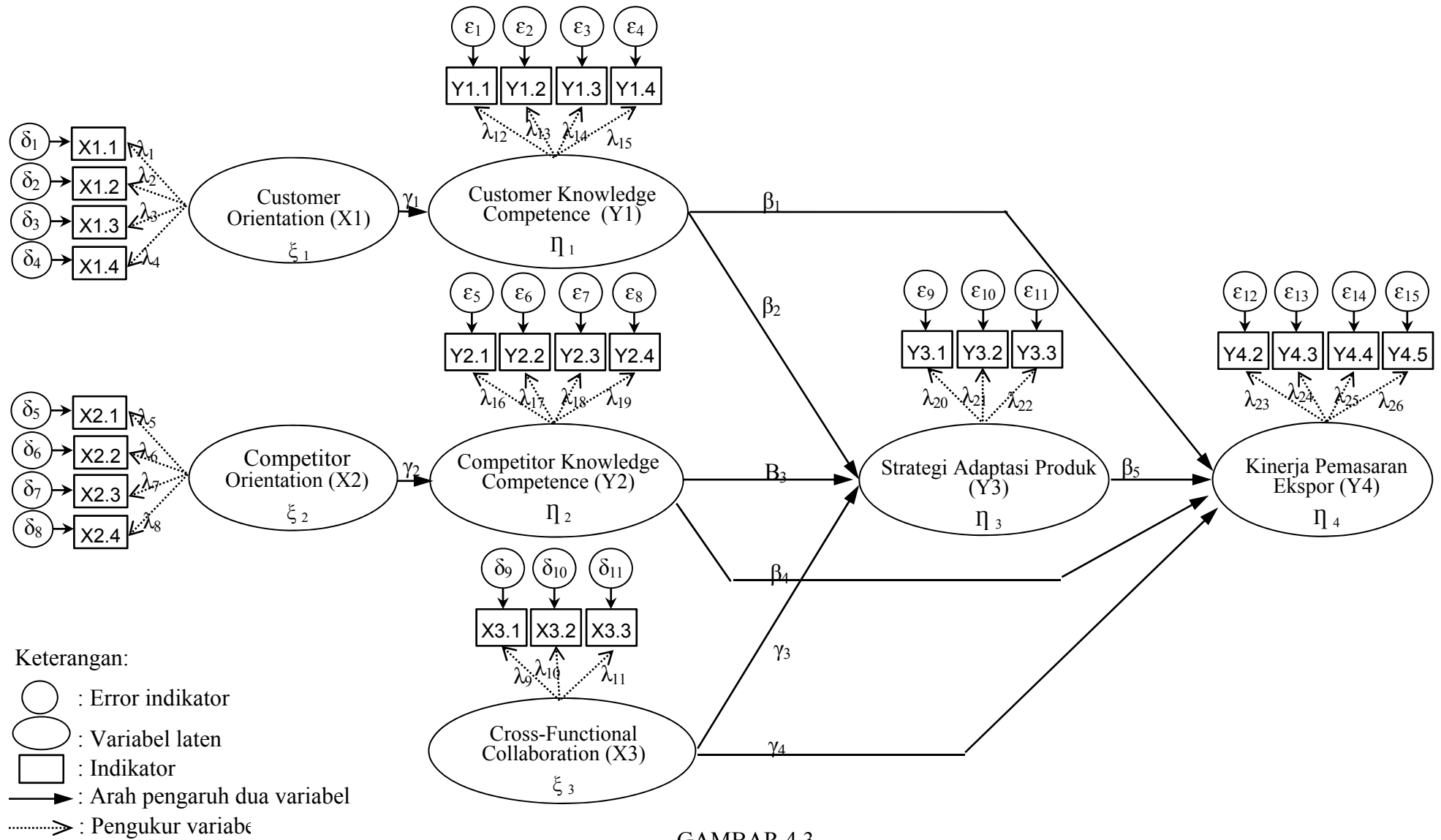
### Langkah Keempat: Estimasi

Pada penelitian ini mengikuti metode estimasi yang dikemukakan Solimun (2011:53), yaitu metode pendugaan parameter (estimasi) pada *PLS* adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah mencapai kondisi konvergen. Pendugaan parameter pada *PLS* meliputi tiga hal, yaitu (1) *weight estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten, (2) Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi *loading* antara variabel laten dengan indikatornya, (3) *means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.



GAMBAR 4.2.

MODEL STRUKTURAL (*INNER MODEL*)



GAMBAR 4.3.

DIAGRAM JALUR LENGKAP DENGAN *OUTER MODEL*



### Langkah Kelima: Goodness of Fit

Pengujian model struktural (uji *inner model*) dilakukan dengan mengukur *Goodness of Fit Index (GoF)* dan *Q-square Predictive Relevance*. *Goodness of Fit Index (GoF)* dikembangkan untuk mengevaluasi model struktural dan sangat cocok untuk model yang menggunakan indikator reflektif. *GoF* dihitung dari akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R-squares* (Ghozali dan Laten, 2015:82-83). Berikut persamaan *GoF Index*:

$$GoF = \sqrt{\overline{Com} \times \overline{R}}$$

Keterangan:	$\overline{GoF}$ = <i>Goodness of Fit Index</i>	Kriteria:	$GoF = 0.10$ (kecil)
	$\overline{Com}$ = <i>Average Communality Index</i>		$GoF = 0.25$ (sedang)
	$\overline{R}$ = <i>Average R-Squares</i>		$GoF = 0.36$ (besar)

*Q-square Predictive Relevance* diukur dengan menggunakan  $R^2$  variabel laten.  $R^2$  adalah koefisien determinasi (*coefficient of determination*) dari variabel laten endogen yang menunjukkan seberapa besar variabel endogen tersebut dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogennya. Berdasarkan nilai  $R^2$  tersebut dapat diukur *Q-square Predictive Relevance* untuk menyatakan seberapa baik model yang digunakan dalam mengukur hasil observasi. *Q-square* dihitung dengan menggunakan persamaan:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Besaran  $Q^2$  berada dalam rentang nilai  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1, maka model semakin baik atau mempunyai relevansi prediksi (*predictive relevance*) yang semakin baik (Solimun, 2011:55).

### Langkah Keenam : Pengujian Hipotesis.

Henseler dkk. (2009:304), koefisien jalur (*path coefficients*) pada model

struktural model *PLS* dapat diinterpretasikan sebagai koefisien beta terstandar (*standardized beta coefficients*) dari regresi *ordinary least squares*. Struktur jalur menunjukkan validasi empiris parsial dari hubungan antar variabel laten yang diasumsikan secara teoritis.

Jalur yang memiliki tanda arah yang berlawanan dari arah yang diharapkan, maka tidak mendukung asumsi yang dihipotesiskan. Untuk menentukan *confidence intervals* dari koefisien jalur (*path coefficients*) dan *statistical inference*, maka teknik *resampling* seperti *bootstrapping* harus digunakan. Solimun (2011:55-56), pengujian hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yaitu teknik nonparametrik untuk penarikan kesimpulan dengan cara pengambilan sample dengan pengembalian. Uji statistik yang digunakan adalah uji-*t*, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

a. Hipotesis statistik untuk *outer model*:

$$H_0 : \lambda_i = 0, \text{ lawan } H_1 : \lambda_i \neq 0$$

b. Hipotesis statistik untuk *inner model*, pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogennya:

$$H_0 : \gamma_i = 0, \text{ lawan } H_1 : \gamma_i \neq 0$$

c. Hipotesis statistik untuk *inner model*, pengaruh variabel laten endogen terhadap variabel laten endogen lainnya:

$$H_0 : \beta_i = 0, \text{ lawan } H_1 : \beta_i \neq 0$$

Pengujian dilakukan dengan *t-test*, bilamana *t-statistics* (t-hitung) lebih besar dari t-tabel pada  $\alpha = 5\%$  dan d.f. =  $n - k$ , maka hipotesis dinyatakan signifikan. Dalam hal ini “n” adalah jumlah responden dan “k” adalah jumlah variabel bebas dan terikat. Solimun (2011:56), signifikansi juga dilihat dari nilai

$\rho$ -value, dimana jika  $\rho$ -value  $\leq 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), maka disimpulkan signifikan dan sebaliknya. Jika hasil pengujian pada *inner model* signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna antara variabel laten satu dengan variabel yang lainnya.

## **BAB 5**

### **ANALISIS HASIL STUDI**

Pada 5 ini dijelaskan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis dengan menggunakan *Partial Least Squares (PLS)*.

#### **5.1.Data Penelitian**

Pada mulanya penelitian ini direncanakan menggunakan populasi perusahaan eksportir furniture kayu dan rotan di wilayah provinsi Jawa Timur, yaitu sebanyak 57 perusahaan berdasarkan data yang disediakan oleh Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional, Kementerian Perdagangan RI dan Dinas Kehutanan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Namun setelah dilakukan verifikasi di lapangan pada awal bulan Februari 2016, ternyata hanya 31 perusahaan yang masih beroperasi di Provinsi Jawa Timur dan dapat dijadikan populasi data, sisanya terdiri dari 22 perusahaan telah menutup usahanya karena alasan kekurangan bahan baku dan lesunya pasar, 2 perusahaan alih produksi, 1 perusahaan masih dalam tahap orientasi ekspor dan 1 perusahaan eksportir panel batok kelapa. Atas pertimbangan kompleksitas model yang diuji, maka diputuskan untuk memperluas wilayah populasi ke provinsi Kalimantan Selatan dan provinsi Kalimantan Tengah. Pemilihan dua wilayah di Kalimantan ini berdasarkan pertimbangan bahwa perkembangan industri kayu dan rotan-nya relatif stabil, dalam lima tahun terakhir tidak ada pengurangan jumlah perusahaan, relatif lebih dekat dengan sumber bahan baku, dan umumnya lokasi perusahaan-perusahaan lebih mudah dijangkau.

Berdasarkan data Dirjen Pengembangan Ekspor Nasional, Kementerian Perdagangan RI, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kalimantan

Tengah dan Balai Pengelolaan Hutan Produksi Wilayah IX Kalimantan Selatan, serta hasil penelusuran lapangan pada bulan Maret 2016 jumlah perusahaan yang dapat dimasukkan kedalam populasi 6 perusahaan di Kalimantan Selatan dan 8 perusahaan di Kalimantan Tengah. Oleh karena itu jumlah perusahaan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah yang dapat dijadikan populasi penelitian sebanyak 45 perusahaan.

Untuk menghindari *response rate* yang rendah, penyebaran kuesioner dan wawancara dilakukan dengan mendatangi semua perusahaan, kontak melalui telpon dan email. Dalam hal ini peneliti membentuk tim pengumpul data dengan jumlah personel sebanyak 7 orang, terdiri dari peneliti sendiri, 1 orang akademisi Doktor bidang Pemasaran lulusan Universitas Airlangga, 3 orang tenaga lepas lulusan S1, dan 2 orang pegawai pemerintahan dari instansi yang berkaitan dengan kegiatan ekspor furnitur kayu dan rotan, yaitu dari Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Selatan, dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Tengah.

Pengumpulan data dilaksanakan sejak bulan Februari 2016 sampai dengan Agustus 2016 secara sensus. Dalam pengkoleksian data lapangan terdapat 1 responden di Jawa Timur tidak bersedia mengisi kuesioner dan 2 responden di Kalimantan Tengah kuesionernya tidak dapat digunakan dalam analisis statistik karena inkonsistensi jawaban, sehingga jumlah responden yang dapat dianalisis secara statistik sebanyak 42 responden. Rekapitulasi populasi dapat dilihat pada tabel 5.1 (halaman 143).

Dalam upaya mengurangi *common-method variance (CMV)*, setiap responden diminta mengisi kuesioner ganda (2 set kuesioner yang sama dan diisi

oleh 2 orang berbeda dalam perusahaan). Dari 42 responden, 23 responden bersedia mengisi kuesioner ganda dan sisanya 19 responden hanya 1 mengisi kuesioner (kuesioner tunggal). Khususnya kuesioner ganda, skor yang digunakan merupakan skor rata-rata dari kedua kuesioner tersebut. Responden yang mengisi kuesioner tunggal terdiri dari 6 perusahaan kecil dan 13 perusahaan menengah yang umumnya diisi oleh pemilik sekaligus pimpinan perusahaan. Secara rinci diuraikan pada tabel 5.2 (halaman 144).

TABEL 5.1.  
SEBARAN POPULASI  
PERUSAHAAN EKSPORTIR FURNITURE KAYU DAN ROTAN DI JAWA  
TIMUR, KALIMANTAN SELATAN DAN KALIMANTAN TENGAH

No.	Keterangan	Populasi	Data yang Dapat Dianalisis	
			Responden	%
	<u>Berdasarkan Wilayah:</u>			
1	Jawa Timur	31	30	
2	Kalimantan Selatan	6	6	
3	Kalimantan Tengah	8	6	
	Jumlah	45	42	93.33%
	<u>Berdasarkan Jenis Produk:</u>			
1	Wooden Furniture	12	11	
2	Rattan Furniture	22	20	
3	Wooden/Rattan Furniture	11	11	
	Jumlah	45	42	93.33%

Sumber: Data primer diolah 2016

## 5.2. Karakteristik Responden

Berdasarkan skala perusahaan yang menjadi responden dalam penelitian ini, 7 perusahaan berskala kecil dengan penjualan per tahun Rp. 300 juta sampai dengan Rp. 2,5 milyar, 31 perusahaan berskala menengah dengan penjualan per tahun Rp. 2,5 milyar sampai dengan Rp. 50 milyar dan 4 perusahaan berskala

besar dengan penjualan per tahun lebih dari Rp. 50 milyar, sehingga secara keseluruhan berjumlah 42 perusahaan sebagaimana diuraikan pada tabel 5.2 di bawah ini.

TABEL 5.2.  
RESPONDEN BERDASARKAN UKURAN PERUSAHAAN

No	Ukuran Perusahaan Berdasarkan Penjualan	Responden		
		Kuesioner Tunggal	Kuesioner Ganda	Jumlah
1	Mikro, > Rp.300 juta per tahun	-	-	-
2	Kecil, Rp.300 juta s/d Rp.2,5 milyar per tahun	6	1	7
3	Menengah, Rp.2,5 milyar s/d Rp.50 milyar per tahun	13	18	31
4	Besar, > Rp.50 milyar per tahun	-	4	4
	Jumlah	19	23	42

Sumber: Data primer diolah 2016 berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Umumnya pengisi kuesioner yang ditugaskan perusahaan adalah manajer pemasaran ekspor atau manajer ekspor (52,3%), kemudian manajer produksi (21.5%), pimpinan perusahaan (18.5%), serta pemilik sekaligus pimpinan perusahaan (7.7%). Selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.3 di bawah ini.

TABEL 5.3.  
PENGISI KUESIONER

No.	Jabatan	Pengisi Kuesioner	Prosentase (%)
1	Pemilik sekaligus pimpinan	5	7.7%
2	Pimpinan	12	18.5%
3	Manajer Pemasaran Ekspor/Manajer Ekspor	34	52.3%
4	Manajer Produksi	14	21.5%

Sumber: Data primer diolah 2016

### 5.3. Analisis Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian

Secara statistik, masing-masing variabel dapat dideskripsikan berdasarkan rata-rata skor masing-masing itemnya. Ditentukan selang antar skor berjarak 0,5,

sehingga dalam perhitungan statistik nilai skor masing-masing adalah 1, 1½, 2, 2½, 3, 3½, 4, 4½, 5. Hal ini dikarenakan perusahaan yang mengisi 2 kuesioner, skor yang digunakan adalah skor rata-rata dari keduanya, sehingga memungkinkan adanya pecahan ½.

### 5.3.1. Deskripsi *Customer Orientation*

Variabel *Customer Orientation* dijelaskan dengan 4 indikatornya, yaitu perusahaan mempunyai komitmen yang tinggi memonitor pelayanan pelanggan di pasar ekspor (X11), perusahaan mempunyai komitmen yang tinggi memprioritaskan etika pelayanan pelanggan (X12), meyakini pemahaman tentang kebutuhan pelanggan sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (X13), meyakini mengukur kepuasan pelanggan sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (X14). Skor rata-rata responden terhadap masing-masing indikator tersebut dapat dilihat pada tabel 5.4 di bawah ini.

TABEL 5.4.  
DISTRIBUSI FREKWENSI INDIKATOR *CUSTOMER ORIENTATION*

Indikator	Customer Orientation										Mean
	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	Total	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	(%)	
X11	-	-	1	-	-	-	13	13	15	42	4.46
	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	31.0%	31.0%	35.7%	100.0%	
X12	-	-	3	-	8	1	20	6	4	42	3.82
	0.0%	0.0%	7.1%	0.0%	19.0%	2.4%	47.6%	14.3%	9.5%	100.0%	
X13	-	-	-	-	2	-	10	9	21	42	4.56
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%	0.0%	23.8%	21.4%	50.0%	100.0%	
X14	-	-	-	-	1	1	15	5	20	42	4.50
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	2.4%	35.7%	11.9%	47.6%	100.0%	
Rerata											4.34

Sumber: Data primer diolah 2017

Berdasarkan tabel 5.4 di atas, dari keempat indikator tersebut, indikator X12 mempunyai skor rata-rata dibawah 4, yaitu 3.82 dengan kategori mendekati setuju. Indikator X11 dikategorikan setuju dengan skor rata-rata 4.46. Sedangkan



dua indikator lainnya yaitu X13 dan X14 dikategorikan sangat setuju dengan skor rata-rata masing-masing 4.56 dan 4.50. Secara keseluruhan keempat indikator *Customer Orientation* tersebut mempunyai nilai skor 4,34, termasuk dalam kategori setuju. Dapat dijelaskan bahwa perusahaan-perusahaan eksportir kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah mempunyai budaya organisasi yang peduli terhadap pelanggan, mempunyai komitmen yang baik untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

### 5.3.2. Deskripsi *Competitor Orientation*

Variabel *Competitor Orientation* dijelaskan dengan 4 indikatornya, yaitu secara reguler mendiskusikan kelemahan/kekuatan pesaing di pasar ekspor (X21), meyakini perlunya memonitor aktivitas-aktivitas pesaing secara konstan (X22), sangat fokus mendiskusikan strategi-strategi pesaing (X23) dan meyakini bahwa informasi tentang “produk baru” pesaing sangat penting (X24). Skor rata-rata responden terhadap masing-masing indikator tersebut dapat dilihat pada tabel 5.5 di bawah ini.

TABEL 5.5.

#### DISTRIBUSI FREKWENSI INDIKATOR *COMPETITOR ORIENTATION*

Indikator	Competitor Orientation										Mean
	1 %	1.5 %	2 %	2.5 %	3 %	3.5 %	4 %	4.5 %	5 %	Total (%)	
X21	- 0.0%	- 0.0%	2 4.8%	3 7.1%	3 7.1%	1 2.4%	18 42.9%	5 11.9%	10 23.8%	42 100.0%	4.01
X22	- 0.0%	- 0.0%	2 4.8%	- 0.0%	3 7.1%	3 7.1%	13 31.0%	5 11.9%	16 38.1%	42 100.0%	4.24
X23	- 0.0%	- 0.0%	2 4.8%	1 2.4%	6 14.3%	4 9.5%	12 28.6%	3 7.1%	14 33.3%	42 100.0%	4.05
X24	- 0.0%	- 0.0%	- 0.0%	2 4.8%	1 2.4%	3 7.1%	20 47.6%	5 11.9%	11 26.2%	42 100.0%	4.19
Rerata											4.12

Sumber: Data primer diolah 2017.

Berdasarkan tabel 5.5 (halaman 146), keempat indikator tersebut mempunyai respon dengan kategori setuju dengan nilai skor rata-rata X21, X22, X23 dan X24 masing-masing berturut-turut 4.01, 4.24, 4.05 dan 4.19. Secara keseluruhan keempat indikator *Competitor Orientation* mempunyai nilai skor 4,12, termasuk dalam kategori setuju. Dapat dijelaskan bahwa perusahaan-perusahaan eksportir kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah mempunyai budaya organisasi yang fokus terhadap informasi-informasi pesaing, tindakan-tindakan pesaing, serta fokus terhadap strategi-strategi pesaing dalam rangka menciptakan nilai pelanggan yang superior.

### **5.3.3. Deskripsi *Customer Knowledge Competence***

Variabel *Customer Knowledge Competence* dijelaskan dengan 4 indikatornya, yaitu secara reguler mengunjungi pelanggan ekspor untuk mempelajari kebutuhan sekarang dan kebutuhan potensial (Y11), menggunakan prosedur riset pasar untuk mengumpulkan informasi pelanggan secara reguler (Y12), menginterpretasi informasi pelanggan melalui berbagai prosedur analisis (Y13), pengetahuan tentang pelanggan diintegrasikan kedalam desain produk yang dibutuhkan (Y14). Skor rata-rata responden terhadap masing-masing indikator tersebut dapat dilihat pada tabel 5.6 (halaman 148).

Berdasarkan tabel 5.6 tersebut, nilai indikator Y12 mempunyai respon dibawah netral dengan skor rata-rata 2.73. Sedangkan indikator Y11, Y13 dan Y14 dalam kategori setuju dengan skor rata-rata berturut-turut 4.04, 4.10 dan 4.31. Secara keseluruhan dari keempat indikator *Customer Knowledge Competence* tersebut mempunyai nilai 3.79, termasuk dalam kategori mendekati setuju. Dapat dijelaskan bahwa sebagian besar perusahaan-perusahaan eksportir

kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah mempunyai kompetensi untuk mendapatkan, menginterpretasi dan merealisasikan kebutuhan-kebutuhan pelanggan menjadi berbagai alternatif produk yang dibutuhkan dalam penciptaan nilai pelanggan yang tinggi dan berkelanjutan.

TABEL 5.6.  
DISTRIBUSI FREKWENSI INDIKATOR  
*CUSTOMER KNOWLEDGE COMPETENCE*

Indikator	Customer Knowledge Competence										Mean
	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	Total	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	(%)	
Y11	-	-	2	2	-	5	19	6	8	42	4.04
	0.0%	0.0%	4.8%	4.8%	0.0%	11.9%	45.2%	14.3%	19.0%	100.0%	
Y12	-	-	9	9	21	2	1	-	-	42	2.73
	0.0%	0.0%	21.4%	21.4%	50.0%	4.8%	2.4%	0.0%	0.0%	100.0%	
Y13	-	-	2	-	5	1	15	11	8	42	4.10
	0.0%	0.0%	4.8%	0.0%	11.9%	2.4%	35.7%	26.2%	19.0%	100.0%	
Y14	-	-	2	-	1	-	18	6	15	42	4.31
	0.0%	0.0%	4.8%	0.0%	2.4%	0.0%	42.9%	14.3%	35.7%	100.0%	
Rerata											3.79

Sumber: Data primer diolah 2017

#### 5.3.4. Deskripsi *Competitor Knowledge Competence*

Variabel *Competitor Knowledge Competence* dijelaskan dengan 4 indikatornya, yaitu secara reguler mengumpulkan informasi-informasi pesaing (Y21), menganalisa informasi pesaing secara sistematis (Y22), hasil analisis pesaing dijadikan tolak ukur desain produk (Y23) dan indikator mampu memahami strategi-strategi pesaing (Y24). Skor rata-rata responden terhadap masing-masing indikator tersebut dapat dilihat pada tabel 5.7 (halaman 149).

Berdasarkan tabel tersebut, nilai rata-rata semua indikator cukup bervariasi. Indikator Y21 mempunyai skor kategori netral dengan nilai 3.22. Sedangkan indikator Y22, Y23 dan Y24 dapat dikategorikan setuju dengan skor rata-rata berturut-turut 3.80, 3.67 dan 3.75. Secara keseluruhan dari keenam

indikator *Competitor Knowledge Competence* tersebut mempunyai nilai 3.60, termasuk dalam kategori mendekati setuju. Dapat dijelaskan bahwa kebanyakan perusahaan-perusahaan eksportir kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah mempunyai kompetensi memperoleh dan menginterpretasi informasi produk, kekuatan dan kelemahan serta strategi-strategi pesaing, kemudian mengintegrasikannya menjadi tolak ukur produk perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing yang superior dan berkelanjutan.

TABEL 5.7.  
DISTRIBUSI FREKWENSI INDIKATOR  
*COMPETITOR KNOWLEDGE COMPETENCE*

Indikator	Competitor Knowledge Competence									Total (%)	Mean
	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
Y21	-	-	1	4	22	9	5	-	1	42	3.20
	0.0%	0.0%	2.4%	9.5%	52.4%	21.4%	11.9%	0.0%	2.4%	100.0%	
Y22	-	-	1	1	7	4	24	2	3	42	3.80
	0.0%	0.0%	2.4%	2.4%	16.7%	9.5%	57.1%	4.8%	7.1%	100.0%	
Y23	1	-	1	-	9	6	22	-	3	42	3.67
	2.4%	0.0%	2.4%	0.0%	21.4%	14.3%	52.4%	0.0%	7.1%	100.0%	
Y24	-	-	2	-	6	4	28	1	1	42	3.75
	0.0%	0.0%	4.8%	0.0%	14.3%	9.5%	66.7%	2.4%	2.4%	100.0%	
Rerata											3.60

Sumber: Data primer diolah 2017

### 5.3.5. Deskripsi *Cross-Functional Collaboration*

Variabel *Cross-Functional Collaboration* dijelaskan dengan 3 indikatornya, yaitu secara reguler berbagi informasi tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan (X31), sepenuhnya berkoordinasi menguji konsep-konsep produk (X32), mengintegrasikan pengetahuan tentang pasar dengan sumberdaya produksi yang dimiliki untuk menciptakan produk unggul (X33). Skor rata-rata responden terhadap masing-masing indikator tersebut dapat dilihat pada tabel 5.8 (halaman 150).

Berdasarkan tabel tersebut, ketiga indikator tersebut mempunyai respon dengan kategori setuju dengan nilai skor rata-rata X31, X32 dan X3.2 masing-masing berturut-turut 4.30, 4.21 dan 4.43. Secara keseluruhan dari ketiga indikator *Cross-Functional Collaboration* mempunyai nilai skor 4.31, termasuk dalam kategori setuju. Dapat dijelaskan bahwa perusahaan-perusahaan eksportir kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah dapat berkolaborasi secara lintas fungsional untuk mengkombinasikan *knowledge* dan kapabilitas-kapabilitas spesifik dari setiap unit fungsional yang terkait kegiatan ekspor untuk memunculkan gagasan-gagasan strategis, merencanakan, menerapkan, mengontrol serta mengevaluasi kegiatan ekspor dalam menciptakan *superior customer value* secara terus menerus.

TABEL 5.8.  
DISTRIBUSI FREKWENSI INDIKATOR  
*CROSS-FUNCTIONAL COLLABORATION*

Indikator	Cross-Functional Collaboration										Mean
	1 %	1.5 %	2 %	2.5 %	3 %	3.5 %	4 %	4.5 %	5 %	Total (%)	
X31	- 0.0%	- 0.0%	1.00 2.4%	2.00 4.8%	3.00 7.1%	5.00 11.9%	5.00 11.9%	6.00 14.3%	20.00 47.6%	42.00 100.0%	4.30
X32	- 0.0%	- 0.0%	1.00 2.4%	1.00 2.4%	3.00 7.1%	3.00 7.1%	14.00 33.3%	6.00 14.3%	14.00 33.3%	42.00 100.0%	4.21
X33	- 0.0%	1.00 2.4%	- 0.0%	- 0.0%	3.00 7.1%	1.00 2.4%	11.00 26.2%	4.00 9.5%	22.00 52.4%	42.00 100.0%	4.43
Rerata											4.31

Sumber: Data primer diolah 2017

### 5.3.6. Deskripsi Strategi Adaptasi Produk

Variabel Strategi Adaptasi Produk dijelaskan dengan 3 indikatornya, yaitu produk kami sepenuhnya diadaptasi terhadap kebutuhan-kebutuhan pelanggan di negara tujuan ekspor (Y31), produk yang diekspor berbeda dengan produk yang dijual di dalam negeri (Y32) dan fokus dalam mengadaptasi produk di setiap

negara berbeda (Y33). Skor rata-rata responden terhadap masing-masing indikator tersebut dapat dilihat pada tabel 5.9 (halaman 151).

Berdasarkan tabel 5.9 tersebut, nilai rata-rata semua indikator dapat dikategorikan setuju. Skor rata-rata indikator Y31, Y32 dan Y33 berturut-turut 3.99, 4.20 dan 4.07. Secara keseluruhan dari keenam indikator Strategi Adaptasi Produk tersebut mempunyai nilai 4.09, termasuk kategori setuju. Dapat dijelaskan bahwa perusahaan-perusahaan eksportir kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah dapat mengadaptasi strategi produk ke pasar ekspor berdasarkan perbedaan budaya, hukum, politik dan sistem moneter serta perbedaan lingkungan pemasaran lainnya.

TABEL 5.9.  
DISTRIBUSI FREKWENSI INDIKATOR  
STRATEGI ADAPTASI PRODUK

Indikator	Strategi Adaptasi Produk									Total (%)	Mean
	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
Y31	-	-	1	1	4	4	21	4	7	42	3.99
	0.0%	0.0%	2.4%	2.4%	9.5%	9.5%	50.0%	9.5%	16.7%	100.0%	
Y32	-	-	1	-	3	3	14	12	9	42	4.20
	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%	7.1%	7.1%	33.3%	28.6%	21.4%	100.0%	
Y33	-	-	1	1	1	6	20	5	8	42	4.07
	0.0%	0.0%	2.4%	2.4%	2.4%	14.3%	47.6%	11.9%	19.0%	100.0%	
Rerata											4.09

Sumber: Data primer diolah 2016

### 5.3.7. Deskripsi Kinerja Pemasaran Ekspor

Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor dijelaskan dengan 4 indikatornya, yaitu rata-rata laba ekspor sangat memuaskan (Y41), rata-rata pertumbuhan penjualan ekspor sangat memuaskan (Y42), daya saing produk di pasar ekspor sangat meningkat (Y43), kinerja pemasaran ekspor yang diharapkan sudah

tercapai dengan baik (Y44). Skor rata-rata responden terhadap masing-masing indikator tersebut dilihat pada tabel 5.10 (halaman 152).

Berdasarkan tabel 5.10 tersebut, skor rata-rata semua indikator dalam kategori mendekati setuju. Skor rata-rata indikator Y41, Y42, Y43 dan Y44 berturut-turut 3.89, 3.50, 3.62 dan 3.58. Secara keseluruhan dari keenam indikator Kinerja Pemasaran Ekspor tersebut mempunyai nilai 3.65, termasuk kategori mendekati setuju. Dapat dijelaskan bahwa kebanyakan perusahaan-perusahaan eksportir kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah mempunyai tingkat ketercapaian kinerja pemasaran ekspor yang cukup, baik profitabilitas, pertumbuhan penjualan ekspor, daya saing, serta kesuksesan ekspor secara umum.

TABEL 5.10.  
DISTRIBUSI FREKWENSI INDIKATOR  
KINERJA PEMASARAN EKSPOR

Indikator	Kinerja Pemasaran Ekspor										Mean
	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	Total (%)	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Y41	-	-	1	1	7	3	22	1	7	42	3.89
	0.0%	0.0%	2.4%	2.4%	16.7%	7.1%	52.4%	2.4%	16.7%	100.0%	
Y42	1	1	2	2	9	6	16	3	2	42	3.50
	2.4%	2.4%	4.8%	4.8%	21.4%	14.3%	38.1%	7.1%	4.8%	100.0%	
Y43	1	1	1	-	10	5	18	4	2	42	3.62
	2.4%	2.4%	2.4%	0.0%	23.8%	11.9%	42.9%	9.5%	4.8%	100.0%	
Y44	-	-	2	3	8	6	20	2	1	42	3.58
	0.0%	0.0%	4.8%	7.1%	19.0%	14.3%	47.6%	4.8%	2.4%	100.0%	
Rerata											3.65

Sumber: Data primer diolah 2017.

#### 5.4. Analisis Statistik Menggunakan *Partial Least Squares (PLS)*

Pada bagian ini dilakukan uji instrumen penelitian atau disebut sebagai pengujian *outer model* yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Kemudian dilanjutkan dengan pengujian model struktural atau disebut sebagai pengujian

*inner model* yang menunjukkan seberapa besar variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogennya. Setelah itu dilanjutkan lagi dengan pengolahan data untuk menguji hipotesis yang telah dibangun berdasarkan landasan teori dan landasan empiris penelitian.

#### **5.4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian**

Pengujian instrumen penelitian (uji *outer model*) dilakukan dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, yaitu untuk mengkonfirmasi validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang digunakan pada instrumen penelitian berdasarkan teori atau konsep yang diterapkan.

##### **5.4.1.1. Hasil Uji Validitas**

Uji ini disebut juga sebagai uji validitas konstruk, dimana indikator-indikator penelitian dinyatakan valid apabila dapat mengungkap data variabelnya secara tepat, terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen menguji kedekatan sebuah indikator terhadap variabel yang diukurnya, sedangkan validitas diskriminan membuktikan bahwa indikator-indikator suatu variabel bukan milik variabel lain.

##### **a. Validitas konvergen**

Berdasarkan perhitungan statistik dengan menggunakan *Partial Least Squares (PLS)*, diperoleh hasil uji validitas konvergen yang diuraikan dalam tabel 5.11 (halaman 154). Terdapat 3 indikator yang memiliki nilai *outer loading*  $< 0.6$ , yaitu X12 sebesar 0.3148 pada variabel *Customer Orientation*, Y12 sebesar 0.2531 pada variabel *Customer Knowledge Competence* dan Y21 sebesar 0.0281 pada variabel *Competitor Knowledge Competence*. Dengan demikian indikator X12, Y12 dan Y21 tersebut di atas dinyatakan tidak valid sebagai pengukur variabel



latennya masing-masing. Oleh karena itu dilakukan analisis *PLS Algorithm* ke-2 dengan mengeluarkan ketiga indikator tersebut, hasilnya dapat dilihat pada tabel 5.12 (halaman155).

TABEL 5.11.  
HASIL UJI VALIDITAS KONVERGEN  
NILAI LOADING INDIKATOR *PLS ALGORITHM* KE-1

Indikator	VARIABEL						
	ComKC (Y2)	ComO (X2)	Cross-F (X3)	CusKC (Y1)	CusO (X1)	KinPemEk (Y4)	StratAdap (Y3)
X11					0.6593		
X12					<b>0.3148</b>		
X13					0.8978		
X14					0.7859		
X21		0.8190					
X22		0.8517					
X23		0.8357					
X24		0.8103					
X31			0.9324				
X32			0.8707				
X33			0.8143				
Y11				0.7749			
Y12				<b>0.2531</b>			
Y13				0.8621			
Y14				0.8669			
Y21	<b>0.0281</b>						
Y22	0.7448						
Y23	0.8831						
Y24	0.8699						
Y31							0.7904
Y32							0.8560
Y33							0.8420
Y41						0.7436	
Y42						0.8481	
Y43						0.8739	
Y44						0.8411	

Sumber: Data diolah 2017.

- Keterangan  : Nilai *loading* < 0.6 (indikator tidak valid)
- CusO* (X1) : Variabel *Customer Orientation* (X1)
- ComO* (X2) : Variabel *Competitor Orientation* (X2)
- Cross-F* (X3) : Variabel *Cross-Finctional Collaboration* (X3)
- CusKC* (Y1) : Variabel *Customer Knowledge Competence* (Y1)
- ComKC* (Y2) : Variabel *Competitor Knowledge Competence* (Y2)
- StratAdap (Y3) : Variabel Strategi Adaptasi Produk (Y3)
- KinPemEk (Y4) : Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4).

Berdasarkan perhitungan statistik sebagaimana ditunjukkan pada tabel 5.12 (halaman 155), diperoleh hasil bahwa semua nilai *outer loading PLS* semua indikator terpilih telah  $> 0.6$ . Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator terpilih dapat dikatakan valid sebagai pengukur variabelnya masing-masing.

TABEL 5.12.  
HASIL UJI VALIDITAS KONVERGEN  
NILAI LOADING INDIKATOR *PLS ALGORITHM* KE-2

Indikator	VARIABEL						
	ComKC (Y2)	ComO (X2)	Cross-F (X3)	CusKC (Y1)	CusO (X1)	KinPemEk (Y4)	StratAdap (Y3)
X11					0.6590		
X13					0.9065		
X14					0.7762		
X21		0.8190					
X22		0.8517					
X23		0.8357					
X24		0.8103					
X31			0.9324				
X32			0.8707				
X33			0.8143				
Y11				0.7908			
Y13				0.8548			
Y14				0.8707			
Y22	0.7448						
Y23	0.8831						
Y24	0.8699						
Y31							0.7910
Y32							0.8563
Y33							0.8413
Y41						0.7449	
Y42						0.8475	
Y43						0.8732	
Y44						0.8412	

Sumber: Data diolah 2017.

Keterangan:

- CusO* (X1) : Variabel *Customer Orientation* (X1)
- ComO* (X2) : Variabel *Competitor Orientation* (X2)
- Cross-F* (X3) : Variabel *Cross-Financial Collaboration* (X3)
- CusKC* (Y1) : Variabel *Customer Knowledge Competence* (Y1)
- ComKC* (Y2) : Variabel *Competitor Knowledge Competence* (Y2)
- StratAdap (Y3) : Variabel Strategi Adaptasi Produk (Y3)
- KinPemEk (Y4) : Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4).

b. Validitas diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan untuk menunjukkan indikator-indikator dalam sebuah variabel lebih berkorelasi dibanding korelasinya terhadap variabel lain. Dengan kata lain, jika korelasi sebuah indikator suatu variabel yang dituju lebih tinggi dibanding korelasinya terhadap variabel lainnya, maka indikator tersebut memiliki *discriminan validity* yang tinggi terhadap variabelnya. Nilai ini ditunjukkan dengan nilai *cross-loading* tertinggi masing-masing indikator yang mengelompok pada variabel latennya. Secara lengkap diuraikan pada tabel 5.13 (halaman 157).

Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel tersebut, nilai *cross loading* tertinggi indikator X11, X13 dan X14 mengelompok pada variabel *Customer Orientation* (X1), yaitu berturut-turut 0.6590, 0.9065 dan 0.7762. Oleh karena itu ketiga indikator tersebut dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang tinggi sebagai pengukur variabel *Customer Orientation* (X1).

Nilai *cross loading* tertinggi indikator X21, X22, X23 dan X24 mengelompok pada variabel *Competitor Orientation* (X2), yaitu berturut-turut 0.8190, 0.8517, 0.8357 dan 0.8103. Oleh karena itu keempat indikator tersebut dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang tinggi sebagai pengukur variabel *Competitor Orientation* (X2).

Nilai *cross loading* tertinggi indikator X31, X32 dan X33 mengelompok pada variabel *Cross-Functional Collaboration* (X3), yaitu berturut-turut 0.9324, 0.8707 dan 0.8143. Oleh karena itu ketiga indikator tersebut dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang tinggi sebagai pengukur variabel *Cross-Functional Collaboration* (X3).

TABEL 5.13.  
HASIL UJI VALIDITAS DISKRIMINAN  
NILAI *CROSS-LOADING*

Indikator	VARIABEL						
	ComKC (Y2)	ComO (X2)	Cross-F (X3)	CusKC (Y1)	CusO (X1)	KinPemEk (Y4)	StratAdap (Y3)
X11	0.3011	0.3351	0.0834	0.1245	0.6590	0.0017	0.1796
X13	0.4521	0.4023	0.3853	0.3929	0.9065	0.2167	0.4629
X14	0.2818	0.4799	0.2985	0.2782	0.7762	0.1856	0.3904
X21	0.3005	0.8190	0.3213	0.4571	0.5575	0.3035	0.4204
X22	0.3398	0.8517	0.4865	0.4797	0.4574	0.3862	0.5239
X23	0.3739	0.8357	0.4501	0.5096	0.4666	0.3514	0.4633
X24	0.2626	0.8103	0.2052	0.3017	0.1640	0.2032	0.2771
X31	0.5673	0.4896	0.9324	0.7901	0.3610	0.7527	0.8060
X32	0.5974	0.2906	0.8707	0.6169	0.3464	0.6247	0.7026
X33	0.4397	0.4065	0.8143	0.6932	0.2660	0.5430	0.6480
Y11	0.4878	0.4944	0.6797	0.7908	0.3782	0.5715	0.7112
Y13	0.5102	0.4861	0.6792	0.8548	0.4150	0.7719	0.7358
Y14	0.4963	0.3771	0.6678	0.8707	0.1606	0.7747	0.7591
Y22	0.7448	0.2260	0.5116	0.4475	0.2044	0.4904	0.5241
Y23	0.8831	0.3380	0.3998	0.4442	0.5292	0.4518	0.6605
Y24	0.8699	0.3961	0.6209	0.5822	0.3720	0.5917	0.6689
Y31	0.5063	0.3861	0.6636	0.7147	0.2379	0.6589	0.7910
Y32	0.7352	0.4757	0.6585	0.7047	0.4809	0.7093	0.8563
Y33	0.6060	0.4276	0.7360	0.7609	0.4584	0.7498	0.8413
Y41	0.4232	0.2571	0.5786	0.6227	0.1347	0.7449	0.6536
Y42	0.5244	0.4905	0.5505	0.7169	0.2669	0.8475	0.6911
Y43	0.6022	0.3400	0.6529	0.7958	0.2772	0.8732	0.7841
Y44	0.4711	0.1711	0.6696	0.6533	(0.0089)	0.8412	0.6839

Sumber: Data diolah 2017.

Keterangan:

- CusO* (X1) : Variabel *Customer Orientation* (X1)
- ComO* (X2) : Variabel *Competitor Orientation* (X2)
- Cross-F* (X3) : Variabel *Cross-Finctional Collaboration* (X3)
- CusKC* (Y1) : Variabel *Customer Knowledge Competence* (Y1)
- ComKC* (Y2) : Variabel *Competitor Knowledge Competence* (Y2)
- StratAdap (Y3) : Variabel Strategi Adaptasi Produk (Y3)
- KinPemEk (Y4) : Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4).

Nilai *cross loading* tertinggi indikator Y11, Y13 dan Y14 mengelompok pada variabel *Customer Knowledge Competence* (Y1), yaitu berturut-turut 0.7908, 0.8548 dan 0.8707. Oleh karena itu ketiga indikator tersebut dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang tinggi sebagai pengukur variabel *Customer Knowledge*

*Competence* (Y1).

Nilai *cross loading* tertinggi indikator Y22, Y23 dan Y24 mengelompok pada variabel *Competitor Knowledge Competence* (Y2), yaitu berturut-turut 0.7448, 0.8831 dan 0.8699. Oleh karena itu ketiga indikator tersebut dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang tinggi sebagai pengukur variabel *Competitor Knowledge Competence* (Y2).

Nilai *cross loading* tertinggi indikator Y31, Y32 dan Y33 mengelompok pada variabel Strategi Adaptasi Produk (Y3), yaitu berturut-turut 0.7910, 0.8563 dan 0.8413. Oleh karena itu ketiga indikator tersebut dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang tinggi sebagai pengukur variabel Strategi Adaptasi Produk (Y3).

Nilai *cross loading* tertinggi indikator Y41, Y42, Y43 dan Y44 mengelompok pada variabel Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4), yaitu berturut-turut 0.7449, 0.8475, 0.8732 dan 0.8412. Oleh karena itu keempat indikator tersebut dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang tinggi sebagai pengukur variabel Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4).

#### 5.4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kehandalan atau konsistensi internal indikator-indikator dalam suatu konstruk. Uji reliabilitas diukur menggunakan Cronbach's alpha dan *composite reliability*. Henseler dkk. (2009:299), jika nilai Cronbach's alpha  $> 0.7$ , maka konstruk yang diukur memiliki konsistensi internal dengan kategori "baik". Demikian juga pada *composite reliability*, jika nilainya  $> 0.7$ , konstruk memiliki konsistensi internal dengan kategori "baik".

Hasil perhitungan nilai Cronbach's alpha dan *Composite Reliability*

tersebut dapat dilihat pada tabel 5.14 (halaman 159). Baik nilai Cronbach's alpha maupun nilai *Composite Reliability* masing-masing variabel lebih dari 0.7. Oleh karena itu indikator-indikator pada masing-masing variabel latennya dikategorikan reliabel atau mempunyai tingkat konsistensi internal yang baik.

TABEL 5.14.  
HASIL UJI RELIABILITAS

No.	Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
1	Customer Orientation (X1)	0.7122	0.8277
2	Competitor Orientation (X2)	0.8498	0.8980
3	Cross-Functional Collaboration (X3)	0.8442	0.9062
4	Customer Knowledge Competence (Y1)	0.7900	0.8773
5	Competitor Knowledge Competence (Y2)	0.7810	0.8729
6	Strategi Adaptasi Produk (Y3)	0.7737	0.8690
7	Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4)	0.8461	0.8969

Sumber: Data diolah 2017.

#### 5.4.2. Hasil Uji Model Struktural

Pengujian model struktural (uji *inner model*) dilakukan dengan mengukur *Goodness of Fit Index (GoF)* yang diperoleh dari akar hasil perkalian dari *Average Variance Extracted (AVE)* dengan  $R^2$  model. Sedangkan *Q-square Predictive Relevance* diperoleh dari formulasi  $R^2$  masing-masing variabel endogen.

Berdasarkan hasil analisis *PLS*, nilai *R-square* dan *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing variabel ditunjukkan dalam tabel 5.15 (halaman 160) dapat dihitung *Goodness of Fit (GoF)* dan *Q-square Predictive Relevance* sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times \bar{R}^2} \quad GoF = \sqrt{0.692 \times 0.482} \quad GoF = 0.578$$

Keterangan: *GoF* = *Goodness of Fit Index*

$\overline{AVE}$  = *Average Variance Extracted*

$\bar{R}$  = *Average R-Squares*

Kriteria: *GoF* = 0.10 (kecil)

*GoF* = 0.25 (sedang)

*GoF* = 0.36 (besar)

TABEL 5.15.  
NILAI *R-SQUARE* DAN *AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)*

No.	Konstruk	R Square	AVE
1	Customer Orientation (X1)	-	0.620
2	Competitor Orientation (X2)	-	0.688
3	Cross-Functional Collaboration (X3)	-	0.764
4	Customer Knowledge Competence (Y1)	0.143	0.705
5	Competitor Knowledge Competence (Y2)	0.153	0.697
6	Strategi Adaptasi Produk (Y3)	0.863	0.689
7	Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4)	0.769	0.686
	Avarege	0.482	0.692

Sumber: Data diolah 2017

Hasil perhitungan di atas menunjukkan nilai *GoF* sebesar 0.578, maka *GoF* model penelitian dapat dikategorikan besar dan model dinyatakan model yang baik. Sedangkan perhitungan *Q-square Predictive Relevance* sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_{y1}^2) (1 - R_{y2}^2) (1 - R_{y3}^2) (1 - R_{y4}^2)$$

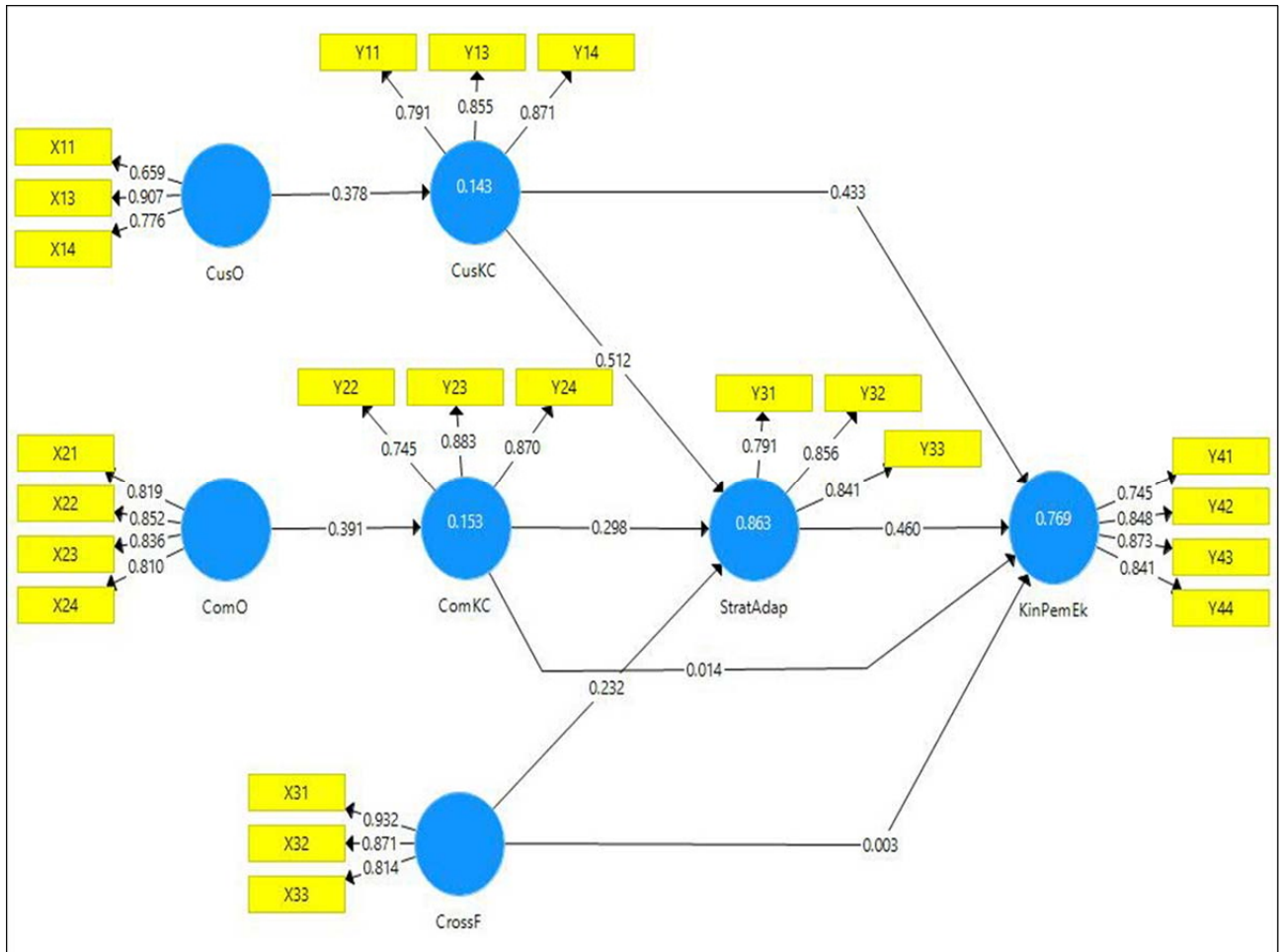
$$Q^2 = 1 - (1 - 0.143) (1 - 0.153) (1 - 0.863) (1 - 0.769)$$

$$Q^2 = 0.977$$

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model dikategorikan baik dan mampu menjelaskan Kinerja Pemasaran Ekspor (Y4) sebesar 97.77%, sedangkan sisanya 2.30% dijelaskan oleh variabel lain yang belum termasuk kedalam model penelitian.

Berdasarkan hasil pengujian instrumen penelitian yang dilakukan menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* sebagaimana diuraikan pada bagian sebelumnya, diperoleh model struktural *PLS Algorithm* sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 5.1 (halaman 161) lengkap dengan uraian nilai *outer*

loading masing-masing indikator, nilai  $R^2$ , dan nilai *Path Coefficients* masing-masing hubungan antar variabel.



GAMBAR 5.1.

### MODEL STRUKTURAL PLS ALGORITHM

Berdasarkan hasil pengujian instrumen *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dapat disimpulkan bahwa model struktural penelitian dapat dinyatakan baik, sehingga diperlukan langkah berikutnya yaitu uji hipotesis.

#### 5.4.3. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ditujukan untuk melihat signifikansi pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Dalam hal ini dilakukan



dengan uji statistik *PLS Bootstrapping* untuk mengetahui nilai *t-Statistics* masing-masing pengaruh tersebut.

Berdasarkan uji statistik *PLS Bootstrapping* dengan *subsamples* 1000 diperoleh perhitungan statistik (nilai *t-Statistics*, *P-Values* dan keterangan signifikansi) sebagaimana ditunjukkan pada tabel 5.16 di bawah ini. Tabel ini juga dilengkapi dengan nilai *Path Coefficients* masing-masing hubungan antar variabel.

TABEL 5.16.

*PATH COEFFICIENTS, T-STATISTICS, P-VALUES DAN SIGNIFIKANSI*

Hipotesis	Pengaruh	<i>Path Coefficients</i>	<i>t-Statistics</i>	<i>P Values</i>	Signifikansi
H1	CusO => CusKC	0.378	2.870	0.004	Signifikan
H2	ComO => ComKC	0.391	2.765	0.006	Signifikan
H3	CusKC => StratAdap	0.512	5.795	0.000	Signifikan
H4	ComKC => StratAdap	0.298	3.580	0.000	Signifikan
H5	CrossF => StratAdap	0.232	2.220	0.027	Signifikan
H6	CusKC => KinPemEk	0.433	2.362	0.018	Signifikan
H7	ComKC => KinPemEk	0.014	0.115	0.908	Tidak Signifikan
H8	CrossF => KinPemEk	0.232	0.017	0.986	Tidak Signifikan
H9	StratAdap => KinPemEk	0.460	2.063	0.039	Signifikan

Sumber: Data diolah 2017.

Keterangan:

- CusO* : Variabel *Customer Orientation*
- ComO* : Variabel *Competitor Orientation*
- CrossF* : Variabel *Cross-Functional Collaboration*
- CusKC* : Variabel *Customer Knowledge Competence*
- ComKC* : Variabel *Competitor Knowledge Competence*
- StratAdap : Variabel Strategi Adaptasi Produk
- KinPemEk : Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor

Dalam menentukan signifikansi perlu dibandingkan antara *t-table* dengan *t-statistics*, dalam hal ini *t-table* = 2.030 pada  $\alpha = 5\%$  dan d.f. =35 (jumlah responden - jumlah variabel). Nilai  $\alpha$  (*alpha*) menunjukkan besarnya peluang terjadinya *error* dalam menentukan signifikansi atau disebut juga tingkat

signifikansi (*significance level*), atau dapat juga dikatakan berpengaruh pada tingkat kepercayaan  $(1-\alpha) \times 100\%$ .

Dengan demikian dapat diberi batasan yang dimaksud “Signifikan” dalam uji hipotesis pada penelitian ini adalah variabel eksogen dinyatakan berpengaruh terhadap variabel endogennya pada tingkat sigifikansi 5% kebawah (peluang terjadinya *error*) atau dinyatakan berpengaruh pada tingkat kepercayaan 95%. Sebaliknya yang dimaksud “Tidak Signifikan” dalam uji hipotesis ini adalah variabel eksogen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel endogennya pada tingkat signifikansi 5% kebawah atau tidak berpengaruh pada tingkat kepercayaan 95%.

Berdasarkan nilai *t-Statistics* dan nilai *p-Values* masing-masing pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan, terdapat 7 hipotesis yang signifikan (*t-Statistics* > *t-table* dan *p-values* < 0.05 ) dan 2 hipotesis tidak signifikan (*t-Statistics* < 2,030 dan dan *p-values* > 0.05). Kedua hipotesis yang tidak signifikan tersebut adalah pengaruh *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) dan pengaruh *Cross-Functional Collaboration (CrossF)* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPem-Ek), sedangkan hipotesis lainnya signifikan.

## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

Bab ini memaparkan pembahasan hasil uji statistik yang telah diuraikan dalam bab 5. Secara garis besar bab ini menjelaskan hubungan antar konstruk yang dihipotesiskan. Dimulai dengan pembahasan hasil uji hipotesis yang menghasilkan temuan teoritis dalam bidang ilmu pemasaran ekspor dan sekaligus menjadi studi empiris baru khususnya pada pemasaran ekspor produk furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.

Secara manajerial temuan ini dapat menambah wawasan dan keahlian manajerial perusahaan-perusahaan eksportir furniture kayu dan rotan dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran ekspornya. Dilain pihak hal ini sekaligus menjadi temuan penting dalam pembuatan kebijakan dalam upaya meningkatkan kemampuan pemasaran ekspor berbasis *market knowledge* di Indonesia yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan devisa negara serta dampak-dampak positif lainnya. Pada bagian akhir dalam bab ini juga dijelaskan beberapa keterbatasan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hal di atas, bab pembahasan ini diuraikan dalam 4 bagian, yaitu pembahasan hasil uji hipotesis, temuan teori dan empiris, temuan penting untuk kebijakan dan keterbatasan penelitian.

#### **6.1. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis**

##### **6.1.1. Pengaruh *Customer Orientation (CusO)* terhadap *Customer Knowledge Competence (CusKC)***

Hipotesis ke-1 (H1), pengaruh *Customer Orientation (CusO)* terhadap *Customer Knowledge Competence (CusKC)* terbukti signifikan dengan arah

pengaruh positif. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai *t-Statistics*, *P-Values* dan nilai *Path Coefficients* yang telah diuraikan pada tabel 5.16 (halaman 162).

Temuan ini mendukung studi empiris sebelumnya, yaitu Ozkaya dkk. (2015) yang menemukan pengaruh signifikan dalam lingkup pemasaran domestik di China dan U.S.A. Hanya saja Ozkaya dkk. menemukan pengaruh *Customer Orientation* yang lebih kuat di U.S.A dibanding di China. Demikian juga studi empiris lainnya yaitu Kandemir (2005) dan Armario dkk. (2008). Kandemir (2005) menemukan pengaruh signifikan budaya *market orientation (MO)* terhadap *market knowledge competence (MKC)* pada perusahaan-perusahaan manufaktur dan jasa di U.S.A. Numun Kandemir tidak mengoperasionalkan konstruk *Customer Orientation* dan *Competitor Orientation* sebagai konstruk terpisah, sehingga *MO* masih berupa konstruk unidimensi. Armario dkk. (2008) yang juga meneliti *MO* sebagai konstruk unidimensi dan menemukan pengaruh signifikan terhadap *market knowledge acquisition (KA)* pada perusahaan-perusahaan eksportir kecil menengah di Spain. Diketahui *KA* merupakan tindakan untuk mendapatkan pengetahuan tentang pasar ekspor (*customers, competitors, norma-norma, budaya dan bahasa di pasar asing*).

Budaya *Market Orientation (MO)* merupakan budaya yang penting diperlukan dalam *learning organization* yang memberikan norma-norma *behavioral* yang kuat dalam merespon informasi pasar (Slater dan Narver, 1995:67). Deshpande dkk. (1993:27), *Customer Orientation (CusO)* merupakan serangkaian keyakinan yang mengutamakan kepentingan pelanggan. Dalam interaksinya terhadap *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, Long (1997:6) mengemukakan tiga elemen budaya yang diperlukan dalam membangun

kompetensi *knowledge*, yaitu *Values* (nilai-nilai budaya), *Norms* (norma-norma budaya) dan *Practices* (budaya praktis). *Values* merupakan keyakinan tentang perilaku spesifik untuk dapat mencapai cita-cita organisasi. *Norms* merupakan keyakinan tentang berperilaku baik di dalam organisasi, merepresentasikan pola-pola perilaku yang diharapkan. Sedangkan *Practices* merupakan rutinitas formal/informal dalam lingkungan kerja, seperti budaya ramah pada pelanggan, budaya *meeting*, budaya keakraban hubungan kerja dan sebagainya. Dengan demikian dalam hal *values*, *CusO* memberikan motivasi yang kuat untuk mengakuisisi *knowledge* tentang pelanggan dan mengintegrasikannya menjadi berbagai alternatif produk yang dibutuhkan pelanggan, baik kebutuhan sekarang maupun kebutuhan akan datang. Sementara itu dalam hal *norms*, *CusO* memberikan tatanan *behavioral* yang baik dalam penggunaan *customer knowledge* dan berbagi kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Baik *values* maupun *norms* kemudian mendorong budaya praktis (*practices*) untuk melakukan rutinitas dalam mengakuisisi, menginterpretasi dan mengintegrasikan *customer knowledge*.

Temuan ini juga mengkonfirmasi bahwa *CusO* berpengaruh terhadap *CusKC* dalam lingkungan pemasaran ekspor khususnya industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Secara operasional, pengaruh *CusO* terhadap *CusKC* dapat diinterpretasi melalui hubungan sebab-akibat antar kedua variabel tersebut dengan melihat nilai *loading factor* terbesar masing-masing indikatornya. Tabel 5.12 (halaman 155) menunjukkan indikator *CusO* “meyakini pentingnya pemahaman tentang kebutuhan pelanggan untuk mencapai keunggulan bersaing” *loading factor* terbesar, yaitu

sebesar 0.9065. Demikian juga indikator “pengatahuan tentang pelanggan diintegrasikan kedalam desain produk yang dibutuhkan” pada variabel *CusKC loading factor* terbesar, yaitu sebesar 0.8707.

Berdasarkan kedua indikator di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai dan norma budaya yang meyakini pentingnya memahami kebutuhan pelanggan, mendorong mereka untuk mengakuisisi *customer knowledge* dan kemudian merealisasikannya kedalam berbagai desain produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Disamping itu organisasi yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam memonitor pelayanan dan kepuasan pelanggan akan mendorong perilaku individu-individunya dalam meningkatkan pengetahuan mereka tentang pelanggan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran ekspor. Hal ini bersesuaian dengan studi Ozkaya, dkk.(2015). Didukung kenyataan bahwa umumnya manajemen perusahaan dan bahkan tenaga kerja produksi menunjukkan mental dan budaya yang kuat terhadap pelayanan pelanggan, mereka memahami apa yang disukai dan yang tidak disukai pelanggan.

Hal di atas menunjukkan bahwa pada perusahaan-perusahaan eksportir furniture kayu dan rotan khususnya di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan KalimantanTengah, budaya *Customer Orientation* dapat menuntun perilaku organisasi yang dapat meningkatkan *Customer Knowledge Competence*.

#### 6.1.2. Pengaruh *Competitor Orientation (ComO)* terhadap *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*

Hipotesis ke-2 (H2), pengaruh *Competitor Orientation (ComO)* terhadap *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* terbukti signifikan dengan arah

pengaruh positif. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai *t-Statistics*, *P-Values* dan nilai *Path Coefficients* yang diuraikan pada tabel 5.16 (halaman 162).

Temuan ini mendukung studi sebelumnya, yaitu Ozkaya dkk. (2015), Kandemir (2005) dan Armario dkk. (2008). Dalam hal ini Ozkaya dkk. menemukan pengaruh *Competitor Orientation* terhadap *Competitor Knowledge Competence* dalam lingkup pemasaran domestik di China dan USA, sedangkan Kandemir menemukan pengaruh budaya *market orientation* terhadap *market knowledge competence (MKC)* pada perusahaan-perusahaan manufaktur dan jasa di USA dan Armario dkk. menemukan pengaruh *market orientation* terhadap *market knowledge acquisition* pada perusahaan-perusahaan eksportir kecil menengah di Spain.

Perusahaan-perusahaan harus membangun budaya *Competitor Orientation* untuk dapat mendorong perilaku menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dari pesaing (Mahmoodean dkk., 1994:232), mereka akan sensitif dan siaga terhadap respon-respon pesaing atas perubahan-perubahan lingkungan (Cambra-Fierro, dkk., 2011:158). Hal ini mempertegas terjadinya interaksi pengaruh *ComO* terhadap *ComKC*. Secara kontekstual dapat dijelaskan berdasarkan budaya yang terdiri dari sistem nilai, norma dan budaya praktis sebagaimana Long (1997). Secara nilai, *ComO* memberikan motivasi yang kuat untuk mengakuisisi *competitor knowledge*, menginterpretasi dan mengintegrasikannya menjadi tolok ukur produk dan tindakan-tindakan perusahaan. Sementara itu secara norma, *ComO* memberikan tatanan *behavioral* yang menuntun perusahaan mengantisipasi persaingan dan sensitif terhadap informasi-informasi perusahaan yang harus dilindungi. Baik *values* maupun *norms* kemudian mendorong budaya praktis yang

siaga terhadap tindakan-tindakan pesaing yang dapat berdampak negatif pada perusahaan.

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa *Competitor Orientation (ComO)* berpengaruh terhadap *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* dalam lingkungan pemasaran ekspor industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Secara operasional, pengaruh *ComO* terhadap *ComKC* dapat diinterpretasi melalui hubungan sebab-akibat antar kedua variabel tersebut dengan melihat nilai *loading factor* terbesar masing-masing indikatornya. Tabel 5.12 (halaman 155) menunjukkan indikator *ComO* “perlunya memonitor aktivitas-aktivitas pesaing secara konstan” mempunyai nilai *loading factor* terbesar, yaitu sebesar 0.8517. Demikian juga indikator “menjadikan hasil analisis pesaing sebagai tolak ukur desain produk” pada variabel *ComKC* mempunyai nilai *loading factor* terbesar yaitu sebesar 0.8831.

Berdasarkan kedua indikator masing-masing variabel di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya fokus memonitor dan mendiskusikan aktivitas-aktivitas pesaing serta menganggap pentingnya informasi produk barunya akan mendorong mereka untuk mengakuisisi *competitor knowledge* yang menghasilkan tolak ukur tindakan dan strategi perusahaan. Demikian juga dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan pesaing, Li dan Cavusgil (1999:133), dengan mengetahui kekuatan/kelemahan pesaing perusahaan dapat melakukan 3 hal, yaitu (1) mendayagunakan kekuatan-kekuatannya untuk menghadapi kelemahan-kelemahan pesaing, (2) melakukan internalisasi kekuatan-kekuatan pesaing dengan menjadi penduplikat pertama (*first imitation*) dan kemudian



mempertajamnya, dan (3) meniadakan kekuatan-kekuatan pesaing dengan melakukan diferensiasi produk-produknya.

Proses *ComKC* yang dapat menghasilkan berbagai alternatif produk lebih unggul di pasar ekspor, bukanlah sesuatu yang dapat berjalan dengan sendirinya tanpa adanya motivasi yang kuat dari *values* dan *norms* yang terkandung didalam *Competitor Orientation*. Oleh karena itu temuan pengaruh *Competitor Orientation* terhadap *Competitor Knowledge Competence* pada *setting* penelitian ini sangatlah beralasan.

#### 6.1.3. Pengaruh *Customer Knowledge Competence (CusKC)* terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap)

Hipotesis ke-3 (H3), pengaruh *Customer Knowledge Competence (CusKC)* terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) terbukti signifikan dengan arah pengaruh positif. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai *t-Statistics*, *P-Values* dan nilai *Path Coefficients* yang diuraikan pada tabel 5.16 (halaman 162).

Temuan pengaruh *Customer Knowledge Competence* terhadap StratAdap ini merupakan temuan baru yang bertumpu pada teori *knowledge-based marketing* yang dikemukakan Chaston (2004) bahwa untuk mengimplementasikan strategi pemasaran yang efektif, perusahaan perlu memanfaatkan dua sumber *knowledges*, yaitu (1) *knowledge of market conditions* terdiri dari *customer knowledge* dan *competitor knowledge*, serta (2) *knowledge of functional managerial processes*. Selain dari itu temuan ini juga merupakan pengembangan dari studi-studi sebelumnya yang dilakukan Bergersen dan Zierfuss (2004), Shamsuddoha dan Ali (2006), Mavrogiannis dkk. (2008) dimana ketiganya menemukan pengaruh kompetensi pasar ekspor terhadap Strategi Adaptasi *Marketing-Mix*. Mereka

belum menguraikan variabel *market competence* yang terdiri dari *customer knowledge*, *competitor knowledge*, dan *cross-functional collaboration*. Demikian juga variabel adaptasi *marketing-mix* (*product*, *price*, *promotion*, *place*) masih berupa variabel unidimensi. Secara ringkas dapat dijelaskan Bergersen dan Zierfuss (2004) menemukan pengaruh *market knowledge* terhadap Strategi Adaptasi *Marketing-Mix*. Mavrogiannis dkk. (2008) menemukan kompetensi ekspor terhadap strategi *marketing-mix*, dan Shamsuddoha dan Ali (2006) menemukan pengaruh *export knowledge* terhadap strategi ekspor.

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa *Customer Knowledge Competence* (*CusKC*) berpengaruh terhadap Strategi Adaptasi Produk (*StratAdap*) dalam lingkungan pemasaran ekspor khususnya industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.

Perbedaan lingkungan pemasaran di masing-masing negara tujuan ekspor membuat perusahaan-perusahaan eksportir harus mengadaptasi strategi produk ke masing-masing negara tujuan ekspor. *Customer Knowledge Competence* (*CusKC*) merupakan sumber *knowledge*, baik tentang pelanggan itu sendiri maupun *knowledge* tentang lingkungan pemasaran di negara tujuan, antara lain perubahan daya beli dan *barrier to entry* seperti *political pressure*, persyaratan *green products*, *treatment* ramah lingkungan, penggunaan *hazardous material* dan lain sebagainya. Oleh karena itu disamping memberikan berbagai alternatif produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (*manifest atau latent needs*), *CusKC* juga memberikan *knowledge* yang kuat tentang lingkungan pemasaran di negara-negara tujuan ekspor yang menjadi landasan dalam memformulasi dan implementasikan Strategi Adaptasi Produk (*StratAdap*). Berdasarkan indikator

variabel *CusKC* ini, cara paling efektif untuk memperoleh informasi tentang pelanggan maupun informasi tentang lingkungan pemasarannya adalah dengan melakukan kunjungan bisnis ke pelanggan-pelanggan ekspor di luar negeri. Hal ini dikarenakan secara psikologis, mereka merasakan perhatian, penghargaan dan *support* yang kuat dalam memuaskan para pengguna akhir. Oleh karena itu mereka akan cenderung sangat terbuka untuk menyampaikan keluhan-keluhan, keinginan-keinginan dan harapan-harapan mereka. Demikian juga terbuka untuk menyampaikan hambatan-hambatan impor seperti hambatan regulasi, tekanan *green community*, kondisi persaingan di negaranya dan lain sebagainya.

Secara operasional, pengaruh *CusKC* terhadap StratAdap juga dapat diinterpretasi melalui hubungan sebab-akibat antar kedua variabel tersebut dengan melihat nilai *loading factor* terbesar masing-masing indikatornya. Tabel 5.12 (halaman 155) menunjukkan indikator *CusKC* “pengintegrasian pengetahuan tentang pelanggan kedalam desain produk yang dibutuhkan” mempunyai nilai *loading* tertinggi sebesar 0.8707. Demikian juga indikator “perbedaan antara produk ekspor dengan produk yang dijual di dalam negeri, misalnya dalam hal merk, desain, labeling, keragaman produk, kualitas dan lain-lain” pada variabel StratAdap dengan nilai *loading factor* terbesar sebesar 0.8563.

Hubungan kedua indikator dari masing-masing variabel di atas, dapat dijelaskan bahwa *customer knowledge* tentang budaya, perilaku, cita-rasa, kesadaran lingkungan dan aspek-aspek pelanggan lainnya yang merefleksikan kebutuhan baik *manifest* maupun *latent needs* dintegrasikan menjadi berbagai alternatif produk yang dibutuhkan dalam rangka menciptakan *sustained customer value*. Karena aspek-aspek lingkungan pelanggan tersebut dapat berbeda di tiap-

tiap negara tujuan ekspor, maka *Customer Knowledge Competence (CusKC)* menjadi sangat esensial dalam proses pengambilan keputusan atau memformulasikan dan mengimplementasikan Strategi Adaptasi Produk (StratAdap). Oleh karena itu atribut-atribut produk yang dipasarkan di dalam negeri dapat berbeda dengan produk yang dipasarkan di luar negeri.

#### 6.1.4. Pengaruh *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap)

Hipotesis ke-4 (H4), pengaruh *Customer Knowledge Competence* terhadap Strategi Adaptasi Produk terbukti signifikan dengan arah pengaruh positif. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai *t-Statistics*, *P-Values* dan nilai *Path Coefficients* yang diuraikan pada tabel 5.16 (halaman 162).

Seperti halnya hipotesis 3, temuan pengaruh *ComKC* terhadap StratAdap (Hipotesis 4) ini juga merupakan temuan baru yang bertumpu pada teori *knowledge-based marketing* yang dikemukakan Chaston (2004) sebagaimana dijelaskan dalam pembahasan hipotesis 3 tersebut. Temuan ini sekaligus merupakan pengembangan dari studi-studi empiris yang dilakukan Bergersen dan Zierfuss (2004), Shamsuddoha dan Ali (2006) dan Mavrogiannis dkk. (2008) yang ketiganya masih menguji variabel unidimensi baik kompetensi *market knowledge* maupun Strategi Adaptasi *Marketing-Mix*.

Melakukan adaptasi produk di negara tujuan ekspor ditimbulkan oleh segmen pasar asing dengan tekanan persaingan yang tinggi. Oleh karena itu dalam pengembangan adaptasi produk juga diperlukan pengetahuan yang substansial tentang pesaing (Zaiem dan Zghidi, 2011:305). Dalam hal ini *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* memberikan *knowledge* tentang produk

pesaing yang telah berhasil memasuki pasar ekspor, baik ke negara tujuan yang sama maupun negara tujuan yang berbeda. Dengan menjadikan produk pesaing sebagai tolok ukur dalam memformulasi dan mengimplementasikan Strategi Adaptasi Produk (StratAdap), maka *ComKC* memberikan batasan-batasan atau *range* pengadaptasian dalam menjaga superioritas produk pada level biaya dan harga yang paling menguntungkan. Salah satu contoh, dalam menyikapi keunggulan komperatif negara-negara yang secara geografis lebih dekat dengan pasar sasaran (biaya transportasi lebih murah), salah satu perusahaan furniture rotan di Kalimantan Selatan melakukan Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) dengan menjual produk berkualitas tinggi dan spesifikasi yang tidak membutuhkan *space* kontener ketika pengiriman (*space efficient products*) ke Jepang dan Korea, seperti produk tikar kati (Ajiro), kursi lesehan rotan tanpa kaki yang dirancang dapat disusun secara seri, *rattan pillow*, keranjang, dan lain-lain.

Yu, dkk. (2015:464,468), jika perusahaan tidak mempunyai *knowledge* yang cukup tentang pesaing-pesaing potensialnya, maka strategi-strategi yang dibuat hanya dapat memberikan keunggulan sesaat dan memberikan peluang kepada para pesaing untuk memasuki pasar dan mengambil alih pelanggan-pelanggannya. Sebaliknya jika perusahaan mempunyai *knowledge* yang cukup tentang kapabilitas dan strategi pesaing, maka perusahaan dapat meningkatkan kemampuan mengantisipasi gerakan-gerakan pesaing dan kemampuan memformulasi strategi pemasaran secara lebih efektif. Dalam hal mengakuisisi *knowledge* tentang pesaing, dapat diinterpretasi dari perilaku pelanggan (importir) yang dapat membanding-bandingkan produk yang ditawarkan, terutama dalam hal kualitas, desain dan harga. Selain dari itu, jika terjadi penurunan permintaan,

maka perusahaan sesegeranya mencari informasi bahwa order mereka berpindah ke produsen mana, apa keunggulan mereka, dan lain sebagainya.

Temuan ini juga mengkonfirmasi bahwa *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* berpengaruh terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) dalam lingkungan pemasaran ekspor khususnya industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Secara operasional, pengaruh *ComKC* terhadap StratAdap dapat diinterpretasi melalui hubungan sebab-akibat antar kedua variabel tersebut dengan melihat nilai *loading factor* terbesar masing-masing indikatornya. Tabel 5.12 (halaman 155) menunjukkan indikator *ComKC* “menggunakan hasil analisis pesaing sebagai tolak ukur desain produk” mempunyai nilai *loading factor* terbesar yaitu sebesar 0.8831. Demikian juga indikator “perbedaan antara produk ekspor dengan produk yang dijual di dalam negeri, misalnya dalam hal merk, desain, labeling, keragaman produk, kualitas dan lain-lain” pada variabel StratAdap dengan nilai *loading factor* terbesar yaitu sebesar 0.8563.

Berdasarkan *loading factor* dari kedua variabel di atas, dapat dijelaskan bahwa *competitor knowledge* yang dianalisa secara sistematis dapat menjadi tolak ukur, baik sebagai tolak ukur produk, maupun tolak ukur strategi perusahaan dalam mengantisipasi persaingan. Hal ini tentu harus dibarengi dengan kemampuan perusahaan untuk memahami produk dan strategi-strategi pesaing. Oleh karena itu *ComKC* mampu memberikan alternatif-alternatif produk unggul yang menjadi landasan kuat dalam mengadaptasi produk sesuai lingkungan pemasaran di negara tujuan ekspornya. Semakin kuatnya perbedaan lingkungan pemasaran domestik terhadap lingkungan pemasaran di negara tujuan ekspor,

maka semakin diperlukan usaha mengadaptasi produk yang ditawarkan. Dengan demikian produk dapat berbeda dalam hal *product content*, desain, labeling, kualitas dan sebagainya. Hal tersebut sesuai Cavusgil dan Zou (1994:15).

Dengan demikian kompetensi mengakuisisi *competitor knowledge*, menginterpretasi dan mengintegrasikannya mejadi alternatif produk dalam rangka menjaga keunggulan bersaing sangat diperlukan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan Strategi Adaptasi Produk (StratAdap).

#### 6.1.5. Pengaruh *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap)

Hipotesis ke-5 (H5), pengaruh *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* terhadap Strategi Adaptasi Produk terbukti signifikan dengan arah pengaruh positif. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai *t-Statistics*, *P-Values* dan nilai *Path Coefficients* yang diuraikan pada tabel 5.16 (halaman 162).

Sebagaimana halnya hipotesis 3 dan hipotesis 4, temuan pengaruh *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* terhadap Startegi Adaptasi Produk (StratAdap) juga merupakan temuan baru yang bertumpu pada teori *knowledge-based marketing* yang dikemukakan Chaston (2004). Temuan ini juga merupakan pengembangan dari Krohmer dkk. (2002) yang menemukan bahwa partisipasi aktif dari berbagai unit-unit fungsional dalam *Cross-F* dapat meningkatkan daya adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan pemasaran, seperti adaptasi terhadap ancaman pasar (*competitors*) atau pergeseran kebutuhan pelanggan terhadap suatu produk. Sekaligus pengembangan dari studi-studi empiris yang dilakukan Bergersen dan Zierfuss (2004), Shamsuddoha dan Ali (2006) dan Mavrogiannis dkk. (2008) yang ketiganya masih menguji variabel unidimensi

baik kompetensi *market knowledge* maupun Strategi Adaptasi *Marketing-Mix*. Berkaitan dengan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*, dari ketiga studi tersebut hanya Mavrogiannis dkk. (2008) yang pada variabel *export knowledge* terdapat indikator kompetensi produksi, kompetensi *research & development*, dan kompetensi pemasaran. Sedangkan Bergersen dan Zierfuss (2004) dan Shamsuddoha dan Ali (2006) hanya fokus pada *market knowledge* tentang *customers* dan kompetensi tenaga pemasar saja.

Cadogan, dkk. (2005:524), interaksi antar fungsi dalam pemasaran ekspor berpengaruh terhadap pengimplementasian strategi pemasaran ekspor. Hal ini dapat dijelaskan Krohmer dkk. (2002:455) bahwa anggota-anggota *cross-functional* yang terlibat dalam kegiatan pemasaran, akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan. Disamping itu, suara pelanggan bukan hanya didengar oleh departemen pemasaran, tetapi juga oleh unit-unit fungsional lainnya. Oleh sebab itu partisipasi aktif anggota-anggota *cross-functional* dapat membantu proses adaptasi produk terhadap perubahan-perubahan lingkungan pemasaran, strategi-strategi pesaing dan perubahan kebutuhan pelanggan. Hal ini menunjukkan pentingnya *Cross-Functional Collaboration* terhadap Strategi Adaptasi Produk di pasar ekspor.

Temuan ini juga mengkonfirmasi bahwa *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* berpengaruh terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) dalam lingkungan pemasaran ekspor khususnya industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Secara operasional, pengaruh *Cross-F* terhadap StratAdap dapat diinterpretasi melalui hubungan sebab-akibat antar kedua variabel tersebut dengan melihat nilai *loading factor* terbesar masing-



masing indikatornya. Tabel 5.12 (halaman 155) menunjukkan indikator *Cross-F* “berbagi informasi tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan ke semua unit fungsional terkait aktivitas ekspor” mempunyai nilai *loading factor* terbesar yaitu sebesar 0.9324. Demikian juga indikator “perbedaan antara produk ekspor dengan produk yang dijual di dalam negeri, misalnya dalam hal merk, desain, labeling, keragaman produk, kualitas dan lain-lain” pada variabel StratAdap dengan nilai *loading factor* terbesar yaitu sebesar 0.8563.

Berdasarkan nilai *loading factor* pada indikator-indikator di atas, dapat dijelaskan bahwa berbagi informasi tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan ke semua unit fungsional yang terkait sangat membantu kelancaran proses produksi terutama dalam mengurangi ketidak-sesuaian produk yang diproduksi dengan yang dibutuhkan pelanggan. Semakin besar perbedaan lingkungan pemasaran domestik terhadap lingkungan pemasaran di negara tujuan ekspor, maka semakin diperlukan pemahaman semua pihak tentang kebutuhan pelanggan di masing-masing pasar sasaran. Seringkali order untuk pasar lokal dan ekspor dikerjakan secara bersamaan dengan target waktu penyelesaian yang juga relatif bersamaan. Hal ini membutuhkan pemahaman yang kuat dari semua unit fungsional tentang kebutuhan pelanggan lokal dan pelanggan ekspor karena perbedaan spesifikasi, kualitas, cita-rasa dan lain sebagainya. Misal untuk pekerjaan meja *solid wood* dengan kualitas dan *style* dekoratif kayu tertentu untuk ekspor ke Eropah, sedangkan untuk pasar lokal dikerjakan meja *non-solid* (dengan *frame*) dengan kualitas dan dekoratif kayu yang tidak begitu penting diperhatikan. Untuk pekerjaan tersebut diperlukan koordinasi sangat hati-hati sejak proses pemilihan kayu, cara pengeringan kayu, *color matching* dekoratif kayu yang dilakukan

secara berbeda antara produk lokal dan produk ekspor. Dalam pemilihan kayu, biasanya kayu berkualitas tinggi dikerjakan untuk produk ekspor, sedangkan kayu kualitas lebih rendah untuk produk lokal. Hal-hal tersebut tidak mungkin dapat dilakukan tanpa adanya *Cross-F* yang baik. Proses inilah yang sangat diperlukan untuk memastikan Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) dapat diimplementasikan secara baik. Tanpa adanya *Cross-F*, StratAdap tidak dapat mengkonfirmasi produk yang sesuai dengan kebutuhan di negara tujuan ekspor. Hal ini sesuai Krohmer dkk. (2002).

*Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* merupakan proses pengintegrasian kapabilitas dari semua unit fungsional terkait. Mereka berkolaborasi menciptakan pemahaman saling menguntungkan, mempunyai visi yang sama dan berbagi sumberdaya untuk saling melengkapi dalam mencapai tujuan bersama (Krohmer dkk.,2002:452). Dengan demikian kapabilitas-kapabilitas tersebut termasuk *knowledge*, sumberdaya produksi (*skills, expertise* dan *technology*) serta sumberdaya-sumberdaya lainnya. Dalam hal *knowledge*, proses integrasi bukan hanya menekankan pada kebutuhan, keinginan dan preferensi pelanggan, tetapi juga menekankan keunggulan produk dengan memperhitungkan atribut-atribut produk pesaing. Oleh karena itu dalam memformulasi dan mengimplementasikan Strategi Adaptasi Produk di tiap negara tujuan ekspor tentunya membutuhkan kolaborasi antar fungsi yang baik.

Semakin baik *Cross-F*, produk yang diadaptasi semakin dapat dikonfirmasi dan dipertanggung-jawabkan kesesuaiannya terhadap kebutuhan pelanggan. Hal ini dapat dipahami karena *Cross-F* mengkombinasikan *skills, expertise, technology*, serta kapabilitas-kapabilitas antar fungsi lainnya.

#### 6.1.6. Pengaruh *Customer Knowledge Competence (CusKC)* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk)

Hipotesis ke-6 (H6), pengaruh *Customer Knowledge Competence (CusKC)* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor terbukti signifikan dengan arah pengaruh positif. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai *t-Statistics*, *P-Values* dan nilai *Path Coefficients* yang diuraikan pada tabel 5.16 (halaman 162).

Temuan ini mendukung hasil studi Li dan Cavusgil (2000) yang menemukan pengaruh signifikan *Customer Knowledge Competence (CusKC)* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk). Temuan ini juga mendukung studi Li dan Cavusgil (1999) dan Ozkaya dkk. (2015), namun keduanya menemukan pengaruh tersebut di lingkungan pemasaran domestik. Dengan demikian berdasarkan signifikansi H3 dan H6 ini, *CusKC* dapat mempengaruhi peningkatan KinPemEk melalui dua cara, yaitu dapat berpengaruh secara tidak langsung (*mediated effect*) melalui Strategi Adaptasi Produk (lihat H3) dan berpengaruh secara langsung (*non-mediated effect*) (H6).

Temuan ini juga mengkonfirmasi bahwa *Customer Knowledge Competence (CusKC)* berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) secara langsung pada industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.

Secara operasional, pengaruh *CusKC* terhadap KinPemEk dapat diinterpretasi melalui hubungan sebab-akibat antar kedua variabel tersebut dengan melihat nilai *loading factor* terbesar masing-masing indikatornya. Tabel 5.12 (halaman 155) menunjukkan indikator *CusKC* “pengintegrasian pengetahuan tentang pelanggan kedalam desain produk yang dibutuhkan” mempunyai nilai tertinggi, yaitu sebesar 0.8707. Demikian juga indikator “daya saing produk di

pasar ekspor” pada variabel Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) dengan nilai *loading factor* terbesar yaitu sebesar 0.8732.

Berdasarkan nilai *loading factors* tersebut di atas, *knowledge* tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan (*manifest/latent*) tentunya merupakan hasil integrasi dari berbagai informasi yang telah dianalisis dan diinterpretasi yang berkaitan dengan pelanggan. Hal ini terutama *knowlegde* tentang preferensi kebanyakan orang di suatu negara tujuan ekspor, seperti kesukaan terhadap warna furniture, jenis furniture, fitur-fitur, luas ruang yang tersedia dan dimensi furniture yang diharapkan, atau bahkan informasi mengenai angka-angka yang disenangi yang direfleksikan menjadi dimensi furniture. Hal ini bukan hanya dapat mengetahui kebutuhan *manifest*, tetapi juga dapat memunculkan kebutuhan laten pelanggan. Doole dan Lowe (2008:268) hal penting yang harus dilakukan adalah mengevaluasi aspek-aspek produk, apakah dapat meningkatkan benefit bagi pelanggan dan seberapa besar memberikan *customer values* berdasarkan persepsi mereka. Benefit didefinisikan sebagai elemen-elemen produk yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan memberikan kepuasan melalui kinerja dan *image* produk.

Hal tersebut di atas bersesuaian dengan Li dan Cavusgil (2000:57,62), bahwa *CusKC* terbukti berkontribusi pada daya saing produk, karena ia merupakan proses sistematis mengolah data/informasi pelanggan menjadi *knowledge*. Berdasarkan *knowledge* tersebutlah perusahaan dapat mendesain fitur-fitur produk yang menawarkan benefit kepada pelanggan, karena sesungguhnya pelanggan bukan membeli fitur-fitur produk, tetapi mereka membeli benefit produk. Dengan demikian sepanjang produk dikonsepsikan dan didesain

berdasarkan nilai pelanggan, maka *CusKC* dapat meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor secara langsung.

#### 6.1.7. Pengaruh *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk)

Hipotesis ke-7 (H7) adalah pengaruh *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk). Uji hipotesis menunjukkan pengaruh tidak signifikan dimana nilai *t-statistics* sebesar 0.115 ( $t\text{-statistics} < 2.030$ ) dan *p-values* sebesar 0.908 ( $p\text{-values} > 0.05$ ) sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 5.16 (halaman 162). Oleh karena itu berdasarkan hasil uji tersebut hipotesis ke-7 (H7) dinyatakan ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa *ComKC* tidak berpengaruh signifikan terhadap KinPemEk di lingkungan pemasaran ekspor industri furniture kayu dan rotan khususnya di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.

Temuan ini mendukung studi Atuahene-Gima dan Wei (2011) yang menemukan hubungan tidak signifikan *ComKC* terhadap Kinerja Pemasaran *new product (market share, sales, ROA, profitability, ROI)* yang diuji pada 396 perusahaan *high-technology* di Beijing dan Shanghai. Dilain pihak temuan ini tidak mendukung tiga studi sebelumnya, yaitu Li dan Cavusgil (1999), Li dan Cavusgil (2000), dan Yu, dkk. (2015) yang menemukan pengaruh signifikan *ComKC* terhadap Kinerja Pemasaran. Dalam hal ini Li dan Cavusgil (1999) menguji pada pemasaran pada 236 perusahaan software di USA, kemudian model yang sama diuji oleh Li dan Cavusgil (2000) pada 172 perusahaan software di USA dan Canada khusus untuk pemasaran ekspor. Sedangkan Yu, dkk. (2015) menguji pengaruh kompetensi mengidentifikasi pesaing (baik pesaing domestik

maupun pesaing asing ke pasar domestik) yang menciptakan *competitor knowledge* terhadap kinerja pemasaran di pasar domestik. Model Yu, dkk. (2015) tersebut diuji pada 232 perusahaan manufaktur alat-peralatan olah raga di Taiwan.

Tidak signifikannya ComKC terhadap KinPemEk menunjukkan kompleksitas pemasaran ekspor produk kehutanan yang lebih tinggi dibanding pemasaran domestik dapat menjadi penyebab. Produk yang secara spesifikasi lebih unggul dibanding produk pesaing, belum tentu dapat diterima oleh pelanggan di setiap negara tujuan ekspor karena ia harus diadaptasi terlebih dahulu terhadap lingkungan eksternal negara tujuan, misalnya hal-hal yang menyangkut kebijakan dan situasi politik di negara tujuan ekspor, seperti material kayu atau rotan yang harus berasal dari *sustainable forest* dan dibuktikan secara legal, selain itu *product content* tidak mengandung *hazardous material*, dan lain-lain. Secara fisik produk (spesifikasi) dapat saja lebih unggul dan lebih murah dibanding pesaing, namun secara non-fisik sangat menentukan dapat diterima atau tidaknya suatu produk di pasar ekspor.

Berdasarkan fenomena di atas, dapat dipahami bahwa *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* pada industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah tidak dapat secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk).

#### 6.1.8. Pengaruh *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk)

Hipotesis ke-8 (H8) adalah pengaruh *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk). Uji hipotesis menunjukkan pengaruh tidak signifikan dimana nilai *t-statistics* sebesar 0.017 (*t-*

*statistics* < 2.030) dan *p-values* sebesar 0.986 (*p-values* > 0.05) sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 5.16 (halaman 162). Oleh karena itu berdasarkan hasil uji tersebut hipotesis ke-8 (H8) dinyatakan ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa *Cross-F* tidak berpengaruh signifikan terhadap KinPemEk di lingkungan pemasaran ekspor industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.

Temuan ini mendukung studi De Luca dan Atuahene-Gima (2007) yang menemukan hubungan tidak signifikan *Cross-F* terhadap Kinerja Pemasaran produk inovasi (*market share, sales, ROA, ROI, profitability*) yang diuji pada 363 perusahaan *high-technology* di China. Demikian juga Cadogan, dkk. (2005) yang menemukan hubungan tidak signifikan antara *Cross-F* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor dalam hal profitabilitas ekspor, namun signifikan terhadap peningkatan penjualan ekspor (*export sales*). Dalam hal ini Cadogan, dkk. merepresentasikan *Cross-F* sebagai koneksitas unit-unit fungsional yang berkaitan dengan kegiatan ekspor (*exporting's interfunctional connectedness*). Hubungan tersebut diuji pada 783 perusahaan eksportir di Finlandia. Dilain pihak temuan ini tidak mendukung dua studi sebelumnya, yaitu Li dan Cavusgil (1999) dan Li dan Cavusgil (2000) yang menemukan pengaruh signifikan *Cross-F* terhadap Kinerja Pemasaran. Li dan Cavusgil (1999) menguji *Cross-F* yang direpresentasikan oleh kolaborasi antar fungsi *Marketing* dan fungsi *Research and Development (R&D)* pada 236 perusahaan software di USA, kemudian model yang sama diuji oleh Li dan Cavusgil (2000) pada 172 perusahaan software di USA dan Canada khusus untuk pemasaran ekspor.

Tidak signifikannya pengaruh *Cross-F* terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk), menunjukkan bahwa *Cross-F* tidak cukup kuat untuk mempengaruhi KinPemEk secara langsung dalam lingkungan pemasaran furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Mencermati ukuran perusahaan, 35 dari 42 perusahaan responden merupakan perusahaan-perusahaan menengah dan besar yang mempunyai rentang manajemen yang luas, sehingga proses ekspor harus melalui beberapa departemen dengan jumlah personil yang banyak. Hal ini dapat menimbulkan kompleksitas yang tinggi dalam operasional ekspor dan menyebabkan terjadinya hambatan-hambatan komunikasi dan koordinasi antar fungsi pada *Cross-F*. Hal inilah yang memungkinkan dapat menjadi penyebab tidak mampunya *Cross-F* meningkatkan kinerja pemasaran ekspornya secara langsung.

Disisi lain, De Oliveira, Pimenta dan Hilletoft (2015:2140) salah satu penyebab utama tidak berpengaruhnya *Cross-F* terhadap kinerja adalah kompleksitas lingkungan pemasaran itu sendiri. Fenomena ini dapat dilihat pada studi De Luca dan Atuahene-Gima (2007). Studi tersebut menguji pengaruh *Cross-F* terhadap kinerja pemasaran produk inovasi pada industri *high-technology* di China. Hal ini dapat disebabkan oleh perubahan kebutuhan pelanggan yang begitu cepat serta membutuhkan inovasi yang terus-menerus, sehingga untuk dapat meningkatkan kinerja pemasarannya harus melewati proses *KIMs* (*Knowledge Integration Mechanisms*) terlebih dahulu, yaitu *silent factor* yang mentranspormasi *market knowledge* dan aktivitas-aktivitas *Cross-F* menjadi kinerja produk inovasi.



Studi De Oliveira, dkk. (2015) dan De Luca dan Atuahene-Gima (2007) tersebut di atas dapat diimplikasikan pada lingkungan pemasaran ekspor produk kehutanan, khususnya furniture kayu dan rotan. Industri ini mempunyai lingkungan pemasaran yang kompleks. Ia sensitif terhadap kesadaran lingkungan dan situasi politik yang mempengaruhi kebijakan negara-negara pengimpor seperti tekanan aktivis lingkungan dan *non-tariff barriers*. Secara praktis hal tersebut dapat berupa berbagai persyaratan sertifikasi produk dan pembatasan pemakaian bahan kimia dan kondisi iklim (persyaratan *moisture content* kayu pada level tertentu).

Demikian kompleksnya lingkungan pemasaran ekspor produk kehutanan sebagaimana digambarkan di atas, sehingga *Cross-F* belum mampu berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran ekspor, melainkan perlu dimediasi terlebih dahulu melalui Strategi Adaptasi Produk (StratAdap). Kolaborasi *knowledge, skills, expertise, technology* dan kapabilitas lainnya dapat menjadi faktor penentu ketepatan StratAdap, tetapi belum menjadi penentu kinerja pemasaran ekspor secara langsung. Diperlukan pemahaman dan kerjasama yang kuat dari semua pihak (*Cross-F*), karena proses adaptasi yang diperlukan bukan hanya adaptasi fisik produk, tetapi juga adaptasi non-fisik (*invisible material*) termasuk perlakuan *quarantine* dan berbagai sertifikasi yang dipersyaratkan negara tujuan (lebih jauh dijelaskan pada pembahasan 6.1.9).

#### 6.1.9. Pengaruh Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk)

Hipotesis ke-9 (H9), pengaruh Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) terbukti signifikan dengan arah

pengaruh positif. Hal ini dibuktikan berdasarkan nilai *t-Statistics*, *P-Values* dan nilai *Path Coefficients* yang diuraikan pada tabel 5.16 (halaman 162).

Temuan pengaruh Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) ini juga mendukung studi Cavusgil dan Zou (1994), Chandrasekaran (2000), Lages (2000), Calantone dkk. (2006), Zaiem dan Zghidi (2011), Brei dkk. (2011) dan Karuraranga dkk. (2012). Namun studi-studi tersebut fokus pada klasifikasi jenis industri *durable* dan *non-durable goods* dan disimpulkan bahwa StratAdap lebih berpengaruh terhadap KinPemEk pada industri *non-durable goods*. Dilain pihak, temuan ini mengkonfirmasi adanya pengaruh Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) dalam lingkungan pemasaran ekspor produk furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.

Temuan ini memberikan bukti empiris yang berbeda dengan studi-studi empiris sebelumnya yang diuji berdasarkan produk *durable* dan *non-durable*. Secara definisi *durable goods* merupakan barang yang dapat digunakan berulang-ulang secara terus menerus dalam kurun waktu lebih dari satu tahun (Jalava dan Kavonius, 2008:8), sedangkan *non-durable goods* merupakan barang yang dapat digunakan untuk satu atau beberapa kali penggunaan (Kotler dan Keller, 2012:327). Dengan demikian produk furniture kayu dan rotan bukanlah produk *non-durable* berdasarkan frekuensi dan lama pemakaiannya. Oleh karena itu studi ini merupakan bukti empiris bahwa *durability* bukanlah satu-satunya pertimbangan dalam pengimplementasian strategi adaptasi produk, didukung oleh Pham (2011) dan Azizi dan Sidin (2008). Hal ini juga bersesuaian dengan Czinkota dan Ronkainen (2010:322) bahwa selain karakteristik produk, adaptasi

produk juga perlu mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal di negara tujuan ekspor, antara lain regulasi pemerintah, *non-tariff barriers*, perkembangan ekonomi negara, iklim dan geografi.

Industri furniture kayu dan rotan tergolong produk industri kehutanan yang secara spesifik lebih didominasi isu lingkungan. Terutama ekspor ke negara-negara maju seperti Eropah, USA dan Australia, produsen furniture kayu harus dapat mengadaptasi produknya terhadap persyaratan lingkungan tersebut. Bersesuaian dengan fakta lapangan bahwa umumnya usaha mengadaptasi produk furniture kayu dan rotan dilakukan pada *product content*-nya atau pada *invisible material*-nya, antara lain sertifikasi produk, proses produksi, penggunaan zat kimia, *packaging* dan lain-lain. Beberapa negara maju telah mempersyaratkan furniture berbahan baku kayu berasal dari *sustainable forest management (SFM)* yang bersertifikat legalitas kayu. Beberapa kebijakan tersebut antara lain Voluntary Partnership Agreements (VPAs) di Uni Eropah, Green Konjuho di Jepang, Lacey Act Amendment di USA.

Khususnya ekspor furniture ke negara-negara Uni Eropah, produk furniture kayu dan rotan bukan hanya harus mengadaptasi bahan baku kayu yang legal, tetapi juga beberapa hal penting lainnya sebagaimana diatur dalam Directive 1999/45/EC, Directive 2004/42/CE dan REACH regulation yang mengatur penggunaan *hazardous substances* dalam proses pengeleman dan *coating*, misal pembatasan *volatile organic compounds (VOCs)*, serta melarang penggunaan zat Aziridine dan Chromium yang dapat mengganggu kesehatan pekerja selama proses produksi. Directive 94/62/EC mengatur *packaging* yang harus dapat didaur ulang dan berbahan baku terbarukan (*renewable raw material*). Disamping itu

pada EU Green Public Procurement (GPP), furniture yang memasuki pasar Eropah harus tahan lama (*durable*), *ergonomic*, mudah dibongkar, dapat diperbaiki dan didaur ulang. Demikian juga ekspor furniture untuk tujuan Australia, *packing* yang menggunakan *wooden pallets*, wajib diadakan perlakuan sesuai prosedur karantina berstandar *Australian Quarantine and Inspection Service (AQIS)* untuk memproteksi negaranya dari hama penyakit. Dari aspek persaingan, semakin rumit adaptasi yang harus dilaksanakan, semakin sempit area persaingan karena dapat menjadi *barrier to entry* bagi pemain baru.

Secara operasional, pengaruh StratAdap terhadap KinPemEk juga dapat diinterpretasi melalui hubungan sebab-akibat antar kedua variabel tersebut dengan melihat nilai *loading factor* terbesar masing-masing indikatornya. Tabel 5.12 (halaman 155) menunjukkan indikator StratAdap “perbedaan antara produk ekspor dengan produk yang dijual di dalam negeri, misalnya dalam hal merk, desain, labeling, keragaman produk, kualitas dan lain-lain” mempunyai nilai *loading factor* terbesar yaitu sebesar 0.8563. Demikian juga indikator “daya saing produk di pasar ekspor” pada variabel Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) dengan nilai *loading factor* terbesar yaitu sebesar 0.8732.

Berdasarkan nilai *loading factor* indikator dari masing-masing variabel di atas, dapat dijelaskan bahwa umumnya responden telah melaksanakan Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) secara baik dan terbukti dapat meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk). Kemampuan perusahaan mengidentifikasi perbedaan lingkungan pemasaran di setiap negara tujuan ekspor, memberikan ketepatan dalam pengambilan keputusan dan pengimplementasian StratAdap. Perbedaan furniture untuk pasar dalam negeri dengan furniture untuk pasar ekspor

yang dilandasi dengan pengetahuan yang kuat tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan (*CusKC*), pengetahuan tentang pesaing (*ComKC*) dan kolaborasi antar fungsi (*Cross-F*) yang baik, memberikan formulasi dan implementasi *StratAdap* yang baik dan mampu meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor (*KinPemEk*) terutama daya saing produk, kemudian diikuti dengan peningkatan laba ekspor, pertumbuhan penjualan ekspor dan kesuksesan ekspor secara umum. Hal ini bersesuaian dengan Pham (2011).

Berkenaan dengan peran *CusKC*, *ComKC* dan *Cross-F* terhadap *StratAdap* yang pada akhirnya dapat meningkatkan *KinPemEk* sebagaimana pembahasan hipotesis 3, hipotesis 4 dan hipotesis 5 yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *CusKC* berperan dalam memberikan berbagai alternatif produk sesuai kebutuhan pelanggan (*manifest/latest needs*), *ComKC* berperan dalam memberikan berbagai alternatif solusi untuk dapat mengungguli pesaing, dan *Cross-F* berperan dalam mengkonfirmasi bahwa *StratAdap* dapat dilaksanakan sesuai keperluannya. Dengan demikian *StratAdap* dapat menciptakan *sustained superior customer value* di negara tujuan ekspor dan mempengaruhi Kinerja Pemasaran Ekspor. Berdasarkan tinjauan di atas diketahui bahwa Strategi Adaptasi Produk pada industri furniture kayu dan rotan khususnya di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah merupakan determinan penting dalam mempengaruhi Kinerja Pemasaran Ekspor.

## **6.2. Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya**

### **6.2.1. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan yang dapat dipandang penting untuk didalami pada penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Umumnya responden memiliki pengetahuan tentang pesaing di luar negeri (pesaing asing) lebih sedikit dibanding pengetahuan mereka tentang pesaing di dalam negeri (pesaing lokal). Hal ini mengingat semakin terbukanya pasar internasional di era persaingan yang *hypercompetitive* dewasa ini.
2. Mengingat kompleksitas model penelitian yang terdiri dari tiga urutan pengaruh variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogennya, yaitu dari konstruk *Market Orientation (MO)*, *Market Knowledge Competence (MKC)*, Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) sampai pada Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk). Oleh karena itu tidak dilakukan pengujian dengan variabel moderator, seperti variabel *Market-Related Dynamism* (frekuensi terjadinya perubahan lingkungan pasar) atau variabel moderator lainnya yaitu variabel *Market Turbulence*. Hal tersebut dapat dipertimbangkan untuk menguji hubungan antar variabel secara lebih mendalam.

### **6.2.2. Arah Penelitian Selanjutnya**

Mengingat luasnya cakupan ilmu pemasaran internasional, khususnya pemasaran ekspor, penelitian ini dapat memunculkan arah penelitian selanjutnya, yaitu antara lain:

1. Perlu studi lebih mendalam mengenai pengaruh *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) dan Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) dengan memisahkan *ComKC* pesaing asing (dari luar negeri) dan *ComKC* lokal (dari dalam negeri) menjadi variabel terpisah. Hal ini mengingat adanya perbedaan keunggulan komperatif (*comperative advantage*) antara industri di dalam negeri dan industri di luar

negeri. Studi empiris yang dapat menjadi gagasan awal penelitian ini antara lain Yu, dkk. (2015) dan Barbu (2011).

2. Perlu studi lebih mendalam mengenai pengaruh *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) dan Kinerja Pemasaran Ekspor (KinPemEk) dengan menambahkan variabel *Market-Related Dynamism* sebagai moderator pada pengaruh *Cross-F* terhadap StratAdap dan pada pengaruh *Cross-F* terhadap KinPemEk. Hal ini mengingat adanya dinamika perubahan strategi-strategi pemasaran lainnya, baik yang diimplementasikan oleh perusahaan sendiri maupun oleh perusahaan-perusahaan pesaing, serta adanya dinamika perubahan preferensi pelanggan. Studi empiris yang dapat menjadi gagasan awal penelitian ini adalah (Krohmer dkk., 2002). *Market-Related Dynamism* merupakan frekuensi perubahan aspek-aspek yang berhubungan dengan lingkungan pasar, yaitu frekuensi perubahan strategi penjualan, promosi dan harga baik dari perusahaan sendiri maupun dari perusahaan-perusahaan pesaing, serta perubahan preferensi pelanggan (Krohmer dkk., 2002:458,464).

## **BAB 7**

### **PENUTUP**

#### **7.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. *Customer Orientation (CusO)* berpengaruh signifikan terhadap *Customer Knowledge Competence (CusKC)* dengan arah pengaruh positif. Temuan ini menunjukkan bahwa pada eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, jika budaya berorientasi pelanggan (*Customer Orientation*) semakin baik, maka akan meningkatkan kompetensi pengetahuan pelanggan (*Customer Knowledge Competence*).
2. *Competitor Orientation (ComO)* berpengaruh signifikan terhadap *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* dengan arah pengaruh positif. Temuan ini menunjukkan bahwa jika eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, jika budaya berorientasi pada pesaing (*Competitor Orientation*) semakin baik, maka akan meningkatkan kompetensi pengetahuan pesaing (*Competitor Knowledge Competence*).
3. *Customer Knowledge Competence (CusKC)* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk (*StratAdap*) dengan arah pengaruh positif. Temuan ini menunjukkan bahwa pada eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, jika kompetensi pengetahuan tentang pelanggan (*Customer Knowledge Competence*) semakin baik, maka akan meningkatkan efektivitas pengimplementasian Strategi Adaptasi Produk di pasar ekspor.



4. *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) dengan arah pengaruh positif. Temuan ini menunjukkan bahwa pada eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, jika kompetensi pengetahuan tentang pesaing (*Competitor Knowledge Competence*) semakin baik, maka akan meningkatkan efektivitas pengimplementasian Strategi Adaptasi Produk di pasar ekspor.
5. *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* berpengaruh signifikan terhadap Strategi Adaptasi Produk (StratAdap) dengan arah hubungan positif. Temuan ini menunjukkan bahwa pada eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, jika kolaborasi antar fungsi (*Cross-Functional Collaboration*) semakin baik, maka akan meningkatkan efektivitas pengimplementasian Strategi Adaptasi Produk di pasar ekspor.
6. *Customer Knowledge Competence (CusKC)* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor dengan arah pengaruh positif. Temuan ini menunjukkan bahwa pada eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, jika kompetensi pengetahuan tentang pelanggan (*Customer Knowledge Competence*) semakin baik, maka akan meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor.
7. *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Temuan ini menunjukkan bahwa pada eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, kompetensi pengetahuan pesaing (*Competitor Knowledge*

- Competence*) tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.
8. *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor. Temuan ini menunjukkan bahwa pada eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, kolaborasi antar fungsi (*Cross-Functional Collaboration*) tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.
  9. Strategi Adaptasi Produk berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor dengan arah pengaruh positif. Temuan ini menunjukkan bahwa pada eksportir furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, jika pengimplementasian Strategi Adaptasi Produk semakin baik, maka akan meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor.
  10. Secara umum temuan empiris pada penelitian ini memperkuat teori yang berhubungan dengan *Market Orientation (MO)*, *Market Knowledge Competence (MKC)* dan Strategi Adaptasi Produk yang berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor.
  11. Berdasarkan temuan-temuan di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor pada industri furniture kayu dan rotan di Jawa Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah diperlukan pengimplementasian Strategi Adaptasi Produk yang baik dan *Customer Knowledge Competence (CusKC)*. Sementara itu Strategi Adaptasi Produk dipengaruhi oleh *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, *Competitor Knowledge Competence (ComKC)* dan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*. Sedangkan untuk meningkatkan *CusKC* diperlukan

budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*Customer Orientation*), dan untuk meningkatkan *ComKC* diperlukan budaya organisasi yang berorientasi pada pesaing (*Competitor Orientation*).

## **7.2. Implikasi Hasil Penelitian**

### **7.2.1. Implikasi Akademik**

Pada penelitian ini Strategi Adaptasi Produk terbukti dapat meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor sebagaimana juga telah dibuktikan pada penelitian-penelitian sebelumnya, seperti Cavusgil dan Zou (1994), Azizi dan Sidin (2008), Pham (2011) Zaiem dan Zghidi (2011), Brei dkk. (2011) dan Karuraranga dkk. (2012). Mengingat tingginya kompleksitas dalam pengambilan keputusan strategis pada pemasaran ekspor karena perbedaan budaya, hukum, politik, sistem moneter dan kesadaran lingkungan, maka Strategi Adaptasi Produk harus didukung oleh kompetensi pengetahuan yang cukup, yaitu *Market Knowledge Competence (MKC)* yang terdiri dari kompetensi internal, yaitu *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)* dan kompetensi eksternal, yaitu *Customer Knowledge Competence (CusKC)* dan *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*. Hal ini didasari oleh konsep *knowledge-based marketing* Chaston (2004) bahwa untuk mengimplementasikan strategi pemasaran (termasuk Strategi Adaptasi Produk) yang efektif perlu memanfaatkan dua sumber *knowledges*, yaitu (1) *knowledge of market conditions*, dalam penelitian ini dioperasionalkan dengan *CusKC* dan *ComKC*, serta (2) *knowledge of functional managerial processes*, dalam penelitian ini dioperasionalkan dengan *Cross-F*.

Dengan terbuktinya pengaruh signifikan *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, dan *Cross-*

*Functional Collaboration (Cross-F)* terhadap Strategi Adaptasi Produk yang pada akhirnya dapat meningkatkan Kinerja Pemasaran Ekspor, maka hasil penelitian ini dapat menjadi *building block* dalam ilmu pemasaran internasional, khususnya ilmu pemasaran ekspor dan sekaligus dapat menjawab tantangan pasar global yang semakin *hypercompetitive*.

#### 7.2.2. Implikasi Manajerial

Bagi sebuah perusahaan ekspor, kinerja pemasaran ekspor (seperti peningkatan profitabilitas, pertumbuhan penjualan dan peningkatan daya saing) merupakan sasaran akhir dari tujuan pemasaran ekspornya. Hal ini dapat dicapai beberapa langkah berikut:

*Pertama*, menumbuhkan budaya organisasi yang berorientasi pelanggan (*customer orientation*) dan berorientasi pesaing (*competitor orientation*) di pasar ekspor. Budaya organisasi inilah yang memberikan nilai (motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan) dan norma (tatanan berperilaku baik) yang dapat mendorong semua anggota organisasi untuk fokus dalam memberikan nilai pelanggan yang unggul dan berkelanjutan dalam persaingan (*sustained superior customer value*). Budaya *customer orientation* dan *competitor orientation* inilah yang dapat mendorong budaya praktis (*practices*) untuk melakukan rutinitas dalam mengakuisisi, menginterpretasi dan mengintegrasikan *market knowledge*.

*Kedua*, memperkuat kompetensi pengetahuan pasar yang terdiri dari *Customer Knowledge Competence (CusKC)*, *Competitor Knowledge Competence (ComKC)*, dan *Cross-Functional Collaboration (Cross-F)*. Dalam hal ini terdapat tiga implikasi manajerial yang saling bersinergi, yaitu: (1) *CusKC* dapat meningkatkan kinerja pemasaran ekspor secara langsung karena ia dapat

menciptakan *customer value* yang tinggi yang dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan secara tepat. Dengan meningkatnya interaksi dengan pelanggan, maka pelanggan lebih berpotensi untuk membantu mengidentifikasi dan mengembangkan fitur-fitur produk yang diperlukan mereka. Hal ini dapat mengurangi risiko ketidaksesuaian terhadap kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Disamping itu *CusKC* berperan dalam memberikan berbagai alternatif produk sesuai kebutuhan pelanggan dalam rangka memformulasi dan mengimplementasikan Strategi Adaptasi Produk di pasar ekspor yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran ekspor. (2) *ComKC* berperan dalam memberikan berbagai alternatif solusi untuk dapat mengungguli pesaing dalam rangka pengimplementasian Strategi Adaptasi Produk. Ia memberikan tolok ukur produk dan tindakan-tindakan perusahaan dalam mengantisipasi persaingan. (3) *Cross-F* berperan dalam mengkonfirmasi bahwa Strategi Adaptasi Produk dapat dilaksanakan sesuai keperluannya. Hal tersebut dikarenakan *Cross-F* merupakan kompetensi untuk mengkolaborasikan *knowledge*, *skills* dan *expertise* dari individu-individu di lintas fungsional, serta kapabilitas-kapabilitas perusahaan lainnya. Oleh Karena itu pengambilan keputusan dalam Strategi Adaptasi Produk dapat dijamin ketepatan dan keberhasilannya. Sinergitas *CusKC*, *ComKC*, dan *Cross-F* dalam memperkuat Strategi Adaptasi Produk inilah pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran ekspor.

Ketiga, mengembangkan Strategi Adaptasi Produk (*StratAdap*) untuk pasar ekspor. Adanya perbedaan lingkungan pemasaran domestik dengan lingkungan pemasaran ekspor, maka untuk dapat diterima di negara tujuan ekspor perusahaan harus berlomba-lomba untuk mengadaptasi produknya terhadap

kondisi lingkungan pemasaran di negara tujuan ekspor. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan strategi *product content*, desain, keragaman produk, kualitas produk dan sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaby, Nills-Erik dan Stanley F. Slater. 1989. Management Influences on Export Performance: A Review of The Empirical Literature 1978-88: *International Marketing Review*, Vol.6, No.4, pp.7-26.
- Albaum, Gerald dan Edwin Duerr, 2011. *International Marketing and Export Management, Seventh Edition*. Financial Times Press. England: Pearson.
- Anshori, Muchlich dan Sri Iswati, 2009. *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kuantitatif: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Pusat Penerbitan dan Percetakan Unair, Surabaya*.
- Arikunto, Suharsimi, 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Armario, J.M., David M. Ruiz, dan Enrique M. Armario, 2008. Market Orientation dan Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises: *Journal of Small Business Management*, Vol.46 (4), pp.485-511.
- Atuahene-Gima, Kwaku dan Yinghong (Susan) Wei, 2011. The Vital Role of Problem-Solving Competence in New Product Success: *Journal of Product Innovation Management*, Vol.28, pp.81-98.
- Azizi, Azaze Abdul Adis dan Samsinar Md. Sidin, 2008. Impact of Environmental Factors as Moderator on Export Marketing Performance in Wooden Furniture Industry: *Jurnal Kemanusiaan* bil.11, pp.24-35.
- Baldauf, A., David W. Cravens, dan Udo Wagner, 2000. Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies: *Journal of World Business*. Vol. 35, Iss: April 2000, pp. 61-79.
- Bang, Joung-hae, 2005. Understanding Customer Relationship Management from Managers' and Customers' Perspective: Exploring The Implications of CRM Fit, Market Orientation, And Market Knowledge Competence: *Dissertation*, University of Rhode Island, U.S.A.
- Bao, Y., Shibin Sheng, dan Kevin Zheng Zhou, 2012. Network-Based Market Knowledge and Product Innovativeness: *Journal of Marketing Letters*, Vol. 23, No.1, pp. 309-324.
- Barbu, Catalin Mihail, 2011. *Cultural Adaptation of Products*. University of Craiova, Romania, pp.105-110.
- Barney, Jay, 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage: *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Bhattacharjee, Anol, 2012. *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*: University of South Florida, Florida, USA.

- Beira, Eduardo, 2012. The Tacit Dimension and Michael Polanyi: A Personal Intimation: *Working Papers "Mercados e Negócios"*, WP 116.
- Bello, Roberto, 2001. *Market Orientation and Standardization of Marketing Activities: A Study of Mexican Organizations*: University of Lethbridge, Canada.
- Bergersen, Anne Marte dan René Zierfuss, 2004. *Standardisation versus Adaptation: A Study of the Factors Initiating and Influencing the Process of Strategic Migration: Thesis*. School of Economics and Commercial Law. University of Gothenburg, Sweden.
- Botzenhardt, A., Hendrik Meth, dan Alexander Maedche, 2011. *Cross-Functional Integration of Product Management and Product Design in Application Software Development: Exploration of Success Factors*: Project Management, Outsourcing and IS Development, Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai, pp.1-18.
- Brännback, Malin, 1997. The Knowledge-Based Marketing Concept A Basis for Global Business: *Human Systems Management*, Vol.16, pp.293-299.
- Brei, V.A., Livia D'Avila, Luis Felipe Camargo, Juliana Engels, 2011. The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis: *Brazilian Administration Review, BAR*, Curitiba, Vol. 8, No. 3, Art. 3, pp. 266-287.
- Cadogan, J.W. dan Adamantios Diamantopoulos, 1995. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization: *Journal of Strategic Marketing*, Vol.3, pp.41-60
- Cadogan, J.W., Adamantios Diamantopoulos, dan Charles P. de Mortanges, 1999, A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation: *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.4, 689–707.
- Cadogan, J.W., Adamantios Diamantopoulos, dan Judy A. Siguaw, 2002. Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences: *Journal of International Business Studies*; No.33, No.3, pp.615-626.
- Cadogan, J.W., Sanna Sundqvist, Risto T. Salminen, dan Kaisu Puumalainen, 2005. Export Marketing, Interfunctional Interactions, and Performance Consequences: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.33, No.4, pp.520-535.
- Achrol, Ravi S. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments," *Journal of Marketing*, 55 (October), 77-93.
- Calantone, R.J, Daekwan Kim, Jeffrey B. Schmidt, dan S. Tamer Cavusgil, 2006. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison: *Journal of Business Research*, Vol.59, pp.176-185.



- Cambra-Fierro, Jesús J, Susan Hart, Ana Fuster Mur dan Yolanda Polo Redondo, 2011. Looking for performance: How innovation and strategy may affect market orientation models: *Innovation: Management, Policy & Practice* Vol.13, Issue 2.
- Cateora, Philip R., Mary C. Gilly, dan John L. Graham, 2011. *International Marketing, Fifteenth Edition*: McGraw-Hill/Irwin.
- Cavusgil, S. T. dan Zou, S., 1994. Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures: *Journal of Marketing*, 58 (Jan), pp.1-21.
- Chandrasekaran, Aruna, 2000. *Promotion and Product, Program/Process Standardization in a U.S.-Indian Context: An Empirical Investigation: Dissertation*, Kent State University, Ohio, United States.
- Chaston, Ian, 2004. *Knowledge-based Marketing The Twenty-First Century Competitive Edge*: SAGE Publications, London.
- Chen, Hung-Hsin dan Po-Yen Lee, 2008. Drivers of Dynamic Learning Mechanism and Dynamic Knowledge Articulation in Alliance Organizations: *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.6 No.1, pp.33-40.
- Czinkota, Michael R. dan Ilkka A. Ronkainen, 2010. *Principles of International Marketing 9th Edition*. Cengage Learning, Canada.
- Day, George S., 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37-52.
- Day, George S. dan Robin Wensley, 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority: *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp.1-20.
- De Luca, Luigi M. dan Kwaku Atuahene-Gima, 2007. Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance: *Journal of Marketing*, Vol. 71, pp.95–112.
- De Oliveira, Eider Arantes, Márcio Lopes Pimenta dan Per Hilletofth, 2015. Characterizing Cross-Functional Teams in Service Companies: A Case Study from Telecom Industry: *Paper Work of International Conference, Italy: Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society*. pp. 2139-2148.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, dan Frederick E. Webster, Jr., 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp.23-27
- Dimitriades, Zoe S., 2005. Creating Strategic Capabilities: Organizational Learning and Knowledge Management In The New Economy: *European Business Review* Vol. 17 No.4, pp. 314-324.

- Doole, Isobel dan Robin Lowe, 2008. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation, 5th Edition*. London: Cengage Learning EMEA.
- Eusebio, R., Joan Llonch Andreu dan M. Pilar López Belbeze, 2007. Academic Paper: Management Perception and Marketing Strategy in Export Performance: A Comparative Analysis in Italian and Spanish Textile-Clothing Sector (part 2): *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 11 Iss: 1, pp.24-40.
- Foedermayr, Eva, Adamantios Diamantopoulos dan Christina Sichtmann, 2009. Export Segmentation Effectiveness. Index Construction and Link To Export Performance: *Journal of Strategic Marketing*, 17:1, 55-73.
- Ghozali, Imam, Hengky Laten, 2015. *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Glazer, Rashi 1991. Marketing in An Information-Intensive Environment: Strategic Implications Knowledge as An Asset: *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp.1-19.
- Gold, A.H., Arvind Malhotra, Albert H. Segars, 2001. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective: *Journal of Management Information Systems*; Vol. 18, No.1 pp.185-214.
- García, Pablo Sebastián, 2003. Knowledge in Economics: An Evolutionary Viewpoint: *Theoria, an International Journal for Theory, History and Foundations of Science*, Vol.18, No.3, pp.289-296.
- Grant, Robert M., 1996<sup>a</sup>. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration: *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387
- Grant, Robert M., 1996<sup>b</sup>. Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.109-122.
- Grant, Robert M., 1997. The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice: *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp.450-454.
- Gudlaugsson, Thorhallur dan Adrianus Philip Schalk, 2009. *Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland: The European Institute of Retailing and Services Studies*.
- Han, Xiaou, dan Eric Hansen, 2012. *From a Production Orientation to a Stakeholder Orientation: The Evolution of Marketing Sophistication in Private, Multi-site U.S. Sawmills*: Proceedings of the 55<sup>th</sup> International Convention of Society of Wood Science and Technology, August 27-31, Beijing, China, pp.1-10
- Harris, Lloyd C., 2002. Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach: *Journal of Market-Focused Management*, No.5, pp.239-270

- Hart, Susan J. dan Linda M. Service, 1993. Cross-functional Integration in the New Product Introduction Process: An Application of Action Science in Services: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 50-66.
- Henseler, J., Christian M. Ringle, dan Rudolf R. Sinkovics, 2009. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277-319.
- Hitt, Michael A. dan R. Duane Ireland, 1985. Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance: *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3, pp.273-293
- Holak, Sudan L. dan Donald R. Lehmann, 1990. Purchase Intentions and the Dimensions of Innovation: An Exploratory Model: *Journal of Product Innovation Management*, Vol.7, No.1, pp.59-73.
- Hong, Jianzhong dan Pirjo Stähle, 2005. The Coevolution of Knowledge and Competence Management: *International Journal Management Concepts and Philosophy*, Vol.1, No.2, pp.129-145.
- Horska, Elena dan Iveta Ubreziöva, 2007. Product Adaptation in Processes of Internationalization: Case of the Slovak Food-Processing Companies: *Baltic Journal of Management*, Vol.2 No.3, pp.319-333.
- Hou, Jia-Jeng dan Ying-Tsung Chien, 2010. The Effect of Market Knowledge Management Competence On Business Performance: A Dynamic Capabilities Perspective: *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 8, No. 2, pp.96-109.
- Huber, George P., 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures: *Organization Science*, Vol. 2, No.1, pp.88-115.
- Hult, G.T.M, David J Ketchen Jr, David A Griffith, Brian R Chabowski, Mary K Hamman, Bernadine Johnson Dykes, Wesley A Pollitte and S Tamer Cavusgil, 2008. An assessment of the measurement of performance in international business research: *Journal of International Business Studies*, Vol.39, pp.1064-1080
- Hultman, M., Matthew J. Robson, dan Constantine S. Katsikeas, 2009. Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation: *Journal of International Marketing, American Marketing Association*, Vol.17, No.4, pp.1-23.
- Hunt, Shelby D. dan Robert M. Morgan 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition: *Journal of Marketing* Vol. 59, pp.1-15.
- Israel, Glenn D., 2013. *Determining Sample Size*: Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS), University of Florida.

- ITC/ITTO, 2005. *International Wooden Furniture Markets: A review*: International Trade Centre UNCTAD/WTO (ITC) and International Tropical Timber Organization (ITTO), Geneva.
- Jabareen, Yosef, 2009. Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure: *International Journal of Qualitative Methods*, Vol.8, No.4, pp.49-62.
- Jalava, Jukka dan Ilja Kristian Kavonius, 2008. *The Effect of Durable Goods and ICT on Euro Area Productivity Growth*: Working Paper Series, No 940. European Central Bank, Germany.
- Jaworski, B. Ajay K. Kohli, dan Arvind Sahay, 2000. Market-Driven Versus Driving Markets: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.1, pp.45-54.
- Johanson, Jan dan Jan-Erik Vahlne, 1977. The Internationalization Process of The Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments: *Journal of International Business Studies*, vol. 8, issue 1, pp. 23-32.
- Julian, Craig C. dan Zafar U. Ahmed, 2005. The Impact of Barriers to Export on Export Marketing Performance: *Journal of Global Marketing*, 19:1, pp. 71-94.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C. dan Morgan. N.A., 2000. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.4, pp.493-511.
- Kandemir, Destan, 2005. *A Study of market Knowledge Competence as A Source of SBU Performance. Dissertation*, Michigan State University. Michigan.
- Karuraranga, E., Etienne Musonera, dan Amelie Poulin, 2012. State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization: *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3, No.22, pp.19-32.
- Kholid, Saba, 2009. Exploring Firm Level Market Knowledge Competence and its Implications for the Speed and Success of Export Expansion: A Mixed Methodology Study from the Software Industry. *Dissertation*, University of Vaasa Department of Marketing, Finland
- King, William R., 2009. Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems*, Vol.4, pp.3-13.
- Kogut, Bruce dan Udo Zander, 1992. Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and The Replication of Technology: *Organization Science*, Vol. 3, No.3, pp.383-397.
- Kohli, Ajay K. dan Bernard J. Jaworski, 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications: *Journal of Marketing* Vol. 54, pp.1-18

- Kohli, A.K., Bernard J. Jaworski, dan Ajith Kumar, 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation: *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.4, pp.467-477.
- Kotabe, Masaaki dan Kristiaan Helsen, 2010. *Global Marketing Management, 5th Edition*. U.S.A.: John Wiley & Sons.
- Kotler, Philip, Kevin Lane Keller, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, and Chin Tiong Tan, 2009. *Marketing management an Asian Perspective, Fifth Edition*: Singapore: Pearson Education South Asia Pte. Ltd.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 2012. *Marketing Management, 14th Edition*: Pearson Education, Inc., New Jersey.
- KPPU, 2010. *Positioning Paper KPPU terhadap Kebijakan Ekspor Rotan*. Komisi Pengawas Persaingan Usaha Republik Indonesia.
- Krohmer, Harley, Christian Homburg, dan John P. Workman, 2002. Should Marketing be Cross-Functional? Conceptual Development and International Empirical Evidence. *Journal of Business Research* Vol.55, pp.451– 465.
- Lages, Luis Filipe Costa, 2000. Export Marketing Standardisation and Its Influence on Export Performance: A Structural Model Examination. *Dissertation, Marketing and Strategic Management Warwick Business School, Warwick University, Coventry, UK*.
- Lages, Luis Filipe dan David B. Montgomery, 2004. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation: Evidence from Small and Medium-Sized Exporters. *European Journal of Marketing*, Vol. 38 Iss: 9/10, pp.1186-1214.
- Lam, Alice, 2000. Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework: *Organization Studies*, Vol. 21 No.3, pp.487-513.
- Lee, Chol, dan David A. Griffith, 2004. The Marketing Strategy-Performance Relationship In An Export-Driven Developing Economy: A Korean Illustration: *International Marketing Review*, Vol.21, No.3, pp.321 – 334.
- Lei, Pui-Wa dan Qiong Wu, 2007. An NCME Instructional Module on Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations: *The Pennsylvania State University*, pp.33-43.
- Lengler, J.F., Carlos M.P. Sousa, dan Catarina Marques, 2013. Exploring The Linear and Quadratic Effects of Customer and Competitor Orientation on Export Performance: *International Marketing Review*, Vol. 30 No. 5, pp.440-468.
- Li, Tiger dan Roger J. Calantone, 1998. The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination: *Journal of Marketing*. Vol. 62, pp.13-29.

- Li, Tiger dan S. Tamer Cavusgil, 1999. Measuring The Dimensions of Market Knowledge Competence In New Product Development: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2 . No.3. pp. 129-145.
- Li, Tiger dan S. Tamer Cavusgil, 2000. Decomposing the effects of market knowledge competence in new product export: A dimensionality analysis: *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No.1/2, pp.57-79.
- Lieberman, Marvin B. dan David B. Montgomery, 1988. First-Mover Advantages: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp.41-58.
- Liebeskind, Julia Porter, 1996. Knowledge, Strategy, and The Theory of The Firm: *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.93-107.
- Long, David De, 1997. *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*. Working Paper, Center for Business Innovation.
- Marcus, Alfred A., 2005. *Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage, International Edition*: McGraw-Hill, New York.
- Machlup, Fritz, 1980. *Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance*: Volume.1, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Madhavan, Ravindranath, dan Rajiv Grover, 1998. From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management: *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp.1-12.
- Mahmoodean, Ali Reza, Yasan Allah Poor Ashraf, Seyed Reza Hassani, 1994. An Examination of the status of competitor orientation and customer orientation of SMEs and Their Relationship with Customer's Performance. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. Vol, 8 (2), pp.231-240.
- Mavrogiannis, M., Michael A. Bourlakis, Philip J. Dawson dan Mitchell R. Ness, 2008. Assessing Export Performance in the Greek Food and Beverage Industry an Integrated Structural Equation Model Approach: *British Food Journal*, Vol. 110 No. 7, pp. 638 - 654.
- McInerney, Claire, 2002. Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge: *Journal of The American Society for Information Science and Technology*, Vol.53, No.12, pp.1009-1018.
- Mooney, Ann, 2007. Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?: *Journal of Education for Business*, Vol. November/December 2007, pp.110-115.
- Morden, Tony, 2007. *Principles of Strategic Management, Third Edition*: Ashgate Publishing Limited, UK.
- Morgan, Neil A., Anna Kaleka, dan Constantine S. Katsikeas, 2004. Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment: *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 90-108.

- Narver, John C. dan Stanley F. Slater, 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability: *Journal of Marketing*, pp.20-35
- Narver, John C., Stanley F. Slater, dan Brian Tietje, 1998. Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, Volume 2, Issue 3, pp.241–255.
- Navarro, A., Francisco J. Acedo, Fernando Losada, dan Emilio Ruzo, 2011. Integrated Model of Export Activity: Analysis of Heterogeneity in Managers' Orientations and Perceptions on Strategic Marketing Management in Foreign Markets: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.19, No.2, pp.187-204.
- Nelson, Richard R. dan Sidney G. Winter, 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*: President and Fellows of Harvard College, U.S.A.
- Nonaka, I., Ryoko Toyama dan Akiya Nagata, 2000. A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm: *Industrial and Corporate Change*, Vol.9, No.1, pp.1-20.
- O'Cass, Aron dan Craig Julian, 2003<sup>a</sup>. Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters: *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Iss: 3/4, pp.366 – 384.
- O'Cass, Aron dan Craig Julian, 2003<sup>b</sup>. Modelling the Effects of Firm-Specific and Environmental Characteristics on Export Marketing Performance. *Journal of Global Marketing*, 16:3, pp.53-74.
- Onkvisit, Sak dan John Shaw, 2004. *International Marketing: Analysis and Strategy, Fourth Edition*. New York: Routledge.
- Ozkaya, H.E., Cornelia Droge, G. Tomas M. Hult, Roger Calantone, dan Elif Ozkaya, 2015. Market Orientation, Knowledge Competence, and Innovation: *International Journal of Research in Marketing*, Vol.32, pp.309–318
- Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia, Nomor: 20/M-DAG/PER/5/2008, tentang Ketentuan Ekspor Produk Industri Kehutanan.
- Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia, Nomor 13/M-DAG/PER/3/2012, tentang Ketentuan Umum di Bidang Ekspor.
- Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia, Nomor 90/M-IND/PER/11/2011, Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Perindustrian No.119/M-IND/PER/10/2009 Tentang Peta Panduan (*Road Map*) Pengembangan Klaster Industri Furniture.
- Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia, Nomor: P.46/MENHUT-II/2014 Tentang Rencana Kerja Kementerian Kehutanan Tahun 2015.
- Pham, Song Hanh, 2011. Export Marketing Responsibility: Doing More, Getting What? The Evidence from Vietnam Wood Furniture Industry: *Depocen Working Paper Series* No.2011/15.

- Prahalad, C.K. dan Gary Hamel, 1990. The Core Competence of the Corporation: *Harvard Business Review*, pp.1-15.
- Ramani, Girish dan V. Kumar, 2008. Interaction Orientation and Firm Performance: *Journal of Marketing*, Vol. 72, pp.27-45
- Ramsোধ, Radha Jethu dan Maud Hendrickx, 2011. *International Business, First Edition*. The Netherlands: Noordhoff Uigevera BV.
- Ruzo, Emilio, Fernando Losada, Antonio Navarro, dan Jose´ A. Diez, 2011. Resources and international marketing strategy in export firms Implications for export performance: *Management Research Review*, Vol.34 No.5, pp.496-518.
- Sajtos, Laszlo, 2005. The Multidimensional Approach To Marketing Performance Evaluation: A Study of Hungarian Companies: ANZMAC 2005 *Conference: Strategic Marketing and Market Orientation*, pp. 103-110.
- Sanchez, Gaston, 2013. *PLS Path Modeling with R*: Trowchez Editions, Berkeley.
- Sekaran, Uma, 2003. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, Fourth Edition*: John Wiley & Sons, U.S.A.
- Sethi, R., Daniel C. Smith, dan C. Whan Park, 2001. Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products: *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, pp.73-85.
- Shamsuddoha, A.K. dan M. Yunus Ali, 2006. Mediated Effects of Export Promotion Programs on Firm Export Performance: *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol.18 No.2, pp.93-110
- Sinkula, James M., 1994. Market Information Processing and Organizational Learning: *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.35-45.
- Slater, S.F. dan John C. Narver, 1995. Market Orientation and the Learning Organization: *Journal of Marketing*, Vol. 59, 63-74.
- Solimun, 2011. Aplikasi Statistika Mutakhir: *Structural Equation Modeling (Metode Partial Least Square – PLS)*: FMIPA & Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sousa, Carlos M. P., 2004. Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature: *Academy of Marketing Science Review*, 2004:09, pp.1-22.
- Sousa, Carlos M.P. dan Frank Bradley, 2008. Antecedents of international pricing adaptation and export performance: *Journal of World Business*, Vol. 43, pp. 307–320.
- Tantong, Phattarawan, 2003. *Market Orientation and Export Performance in Thailand: A Moderating Effect Of International Marketing Strategy*: Dissertation, Old Dominion University, United States



- Tantong, Phattarawan, K. Karande, A.Nair, dan A. Singhapakdi, 2010. The Effect of Product Adaptation and Market Orientation On Export Performance: A Survey of Thai Managers: *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 18, No. 2 (spring 2010), pp. 155-169.
- Tesfom, Goitom dan Clemens Lutz, 2006. *A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries: International Journal of Emerging Markets*, Vol.1 No.3, pp.262-281.
- Theingi dan Sharon Purchase, 2011. How Exporters' and Intermediaries' Resources Influence Export Performance: *Australasian Marketing Journal*, Vol.19, pp.100-107.
- Theriou, Nikolaos G., Vassilis Aggelidis, dan Georgios N. Theriou, 2009. A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View: *European Research Studies*, Vol.12, No.3, pp.177-190.
- Toften, Kjell dan Svein Ottar Olsen, 2003. Export market information use, organizational knowledge, and firm performance: A conceptual framework: *International Marketing Review*, Vol.20, No.1, pp.95-110.
- Virvilaite, R., Beata Seinauskiene, dan Giedre Sestokiene, 2011. The Link between Standardization/Adaptation of International Marketing Strategy: *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol.22, No.1, pp.106-117.
- Wei, Yinghong (Susan), 2006. Market Orientation and Successful New Product Innovation: The Role of Competency Traps: *Dissertation*. University of North Carolina, Chapel Hill.
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger, 2012. *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability Thirteenth Edition*: Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Wilson, Richard M.S. dan Colin Gilligan, 2005. *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control, Third edition*: Elsevier Butterworth-Heinemann. Burlington.
- Yoon, Sung-Joon dan Sung-Ho Lee, 2005. Market-Oriented Culture and Strategy: Are They Synergistic?. *Marketing Bulletin*, Vol.16, Article 4, pp. 1-20.
- Yu, Chung-Long, Fatima Wang dan Keith D. Brouthers, 2015. Domestic and Foreign Competitor Identification and Firm Performance: *European Journal International Management*, Vol.9, No.4, pp.463-483.
- Zaiem, Imed dan Afef Ben Youssef Zghidi, 2011. Product Adaptation Strategy and Export Performance: The Impacts of the Internal Firm Characteristics and Business Segment: *Contemporary Management Research*, Vol.7, No.4, pp.291-312.
- Zou S., Charles R.Taylor dan Gregory E. Osland, 1998. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure: *Journal of International Marketing*, Vol.6, No.3, pp.37-58.

**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER PENELITIAN**

## K U E S I O N E R

---

Pilihlah jawaban yang sesuai dengan perusahaan Bapak/Ibu dengan memberi tanda centang  pada salah satu gambar kotak yang tersedia.

---

### Bagian I: Karakteristik Responden / Perusahaan

---

1. Jabatan Bapak/ibu di Perusahaan (*pilih salah satu*):
  - Pemilik perusahaan .....
  - Pimpinan perusahaan / setingkat direktur .....
  - Manajer .....
  - Lainnya (*mohon diisi*): .....
  
2. Produk perusahaan bapak/ibu ekspor:
  - Furniture Kayu .....
  - Furniture Rotan .....
  - Furniture Kayu dan Rotan .....
  - Produk lainnya .....
  
3. Nilai penjualan tahunan total (termasuk penjualan lokal) perusahaan bapak/ibu, tahun 2015:
  - Kurang dari atau sama dengan Rp. 300 juta .....
  - Antara Rp.300 juta s/d Rp.2,5 milyar .....
  - Lebih dari Rp.2,5 milyar s/d Rp. 50 milyar .....
  - Lebih dari Rp.50 milyar .....
  
4. Seberapa sering bapak/ibu melakukan ekspor ?
  - Kurang dari 6 kali setahun .....
  - 6 s/d 12 kali setahun .....
  - 12 s/d 24 kali setahun .....
  - Lebih dari 24 kali setahun .....
  
5. Negara mana saja yang menjadi tujuan ekspor produk perusahaan bapak/ibu? (*urut sesuai ranking*):
  - 1) .....
  - 2) .....
  - 3) .....
  - 4) .....
  
6. Jika bapak/ibu tidak berkeberatan, mohon dapat diinformasikan, nama-nama pembeli utama, termasuk alamat emailnya, agar kami dapat berkomunikasi:
  - 1) ..... Email: .....
  - 2) ..... Email: .....
  - 3) ..... Email: .....
  - 4) ..... Email: .....

<i>Keterangan Jawaban:</i>	1	2	3	4	5
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju

**Orientasi pelanggan (X1):**

- x1.1. Perusahaan mempunyai komitmen yang tinggi memonitor pelayanan pelanggan di pasar ekspor .....  1  2  3  4  5
- x1.2. Perusahaan mempunyai komitmen yang tinggi memprioritaskan etika pelayanan pelanggan .....
- x1.3. Kami meyakini bahwa pemahaman tentang kebutuhan pelanggan sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing .....
- x1.4. Kami meyakini bahwa mengukur kepuasan pelanggan sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing .....

**Orientasi pesaing (X2):**

- x2.1. Manajemen kami secara reguler mendiskusikan kelemahan/kekuatan pesaing ekspor .....
- x2.2. Kami meyakini perlunya memonitor aktivitas-aktivitas pesaing secara konstan .....
- x2.3. Manajemen kami sangat fokus mendiskusikan strategi-strategi pesaing .....
- x2.4. Kami meyakini bahwa informasi tentang “produk baru” pesaing sangat penting.....

**Kolaborasi antar fungsi (X3):**

- x3.1. Kami secara reguler berbagi informasi tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan kesemua unit fungsional terkait aktivitas ekspor .....
- x3.2. Kami sepenuhnya berkoordinasi menguji konsep-konsep produk .....
- x3.3. Kami mengintegrasikan pengetahuan kami tentang pasar dengan sumberdaya produksi yang dimiliki (misal skills, keahlian dan teknologi) untuk menciptakan produk unggul .....

**Pengetahuan pelanggan (Y1):**

- y1.1. Kami secara reguler mengunjungi pelanggan ekspor untuk mempelajari kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan sekarang maupun kebutuhan potensial .....
- y1.2. Kami secara reguler menggunakan prosedur-prosedur riset pasar dalam mengumpulkan informasi pelanggan (seperti interview, survey dan diskusi) .....
- y1.3. Kami menginterpretasi informasi pelanggan melalui berbagai prosedur analisis (seperti identifikasi dan menentukan prioritas kebutuhan-kebutuhan pelanggan) .....
- y1.4. Pengatahuan kami tentang pelanggan diintegrasikan kedalam desain produk yang dibutuhkan.....

**Pengetahuan pesaing (Y2):**

- y2.1. Kami secara reguler mengumpulkan informasi-informasi pesaing (seperti informasi produk, strategi, kekuatan/kelemahan pesaing) .....

- y2.2. Kami menganalisa informasi tentang pesaing secara sistematis (seperti interpretasi keunggulan produk, kekuatan/kelemahan dan strategi pesaing) .....
- y2.3. Hasil analisis pesaing kami jadikan sebagai tolak ukur desain produk kami.....
- y2.4. Kami mampu memahami strategi-strategi pesaing .....

**Strategi Adaptasi Produk (Y3):**

- y3.1. Produk kami diadaptasi dengan mempertimbangkan kebutuhan pelanggan (misal dalam hal selera, budaya, kualitas, desain/gaya) di negara tujuan ekspor ..... 

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- y3.2. Produk yang kami ekspor berbeda dengan produk yang kami jual di dalam negeri (misal dalam hal merk, desain, labeling, keragaman produk, kualitas dan lain-lain) .....
- y3.3. Kami fokus dalam mengadaptasi produk di setiap negara yang berbeda.....

**Kinerja pemasaran ekspor dalam tiga tahun terakhir (Y4):**

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
- y4.1. Laba ekspor kami sangat memuaskan .....
- y4.2. Pertumbuhan penjualan ekspor kami sangat memuaskan .....
- y4.3. Peningkatan daya saing produk kami di pasar ekspor sangat memuaskan.....
- y4.4. Kesuksesan dalam hal kinerja pemasaran ekspor yang kami harapkan sangat memuaskan.....

**LAMPIRAN 2**  
**PETA TEORI**

## LAMPIRAN 2. PETA TEORI

No.	Nama Peneliti	Teknik Analisis	Judul dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian ( Hipotesis & Pengaruh )	Samples / Unit of Analysis
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>A. STRATEGI ADAPTASI PRODUK</b>					
1	Cavusgil & Zou (1994)	SEM	<p><u>Reseach Title:</u> Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures</p> <p><u>Independent Variables:</u> ~ Firm Characteristics 1) Firm's International Competence 2) Commitment ~ Product Characteristics 3) Firm's Experience with Product 4) Product uniqueness 5) Cultural Specificity of product ~ Industry Characteristics 6) Technology Orientation of Industry ~ Export Market Characteristics 7) Export market competitiveness 8) Brand familiarity of export customers</p> <p><u>Dependent Variables:</u> ~ Marketing Mix 1) Product Adaptation 2) Promotion Adaptation 3) Support to Foreign Distributor/Subsidiary 4) Pricing Strategy (price competitiveness) ~ Performance 5) Extent to which strategic goals are achieved 6) Perceived success of the venture 7) Average sales growth over the first five years 8) Average profitability over the first five years</p>	<p><u>Results</u></p> <p>1) Export marketing performance is enhanced when: a. the degree of product adaptation increases S b. the degree of promotion adaptation increases R c. support to distributor/subsidiary increases S d. price competitiveness increases NS e. firms' international competence increases S f. commitment to the export venture increases. S</p> <p>2) The degree of product adaptation increases as: a. firms' international competence increases S b. product uniqueness increases S c. cultural specificity of product increases S d. export market competitiveness increases S e. firms' experience with product decreases S f. technology orientation of industry decreases S</p> <p>3) The degree of promotion adaptation incteases as: a. firms' intemational competence increases NS b. product uniqueness increases S c. export market competitiveness increases S d. firms' experience with product decreases R e. brand familiarity of export customers decreases NS f. technology orientation of industry decreases S</p> <p>4) Support to foreign distributor/subsidiary increases as: a. commitment to export venture increases S b. export market competitiveness increases S c. technology orientation of industry increases S</p> <p>5) Price competitiveness increases as: a. commitinent to export venture increases NS b. export market competitiveness increases NS c. technology orientation of industry increases S</p>	<p><u>Samples</u> ~ 202 exporting firms ~ Consumer products, 47.5% ~ Industrial products, 42.6% ~ Other, 9.8% ~ Country: U.S.A. (Illinois, Indiana, Michigan, Ohio, and Wisconsin)</p> <p><u>Unit of Analysis</u> ~ Individual product-market export venture.</p>
2	Lages (2000)	SEM	<p><u>Research Title</u> Export Marketing Standardisation and Its Influence on</p>	<p><u>Results</u> 1) Export performance in the main export venture</p>	<p><u>Samples</u> ~Textiles, clothing, vehicles and trans-</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			<p>Export Performance: A Structural Model Examination</p> <p><u>Independent Variables</u></p> <p><u>Internal Factors</u></p> <p>1) Firm's size</p> <p>2) Management export experience and expertise</p> <p>3) Export commitment</p> <p><u>External Factors</u></p> <p>4) Competition in the commerce and industry:</p> <p>5) Domestic support for exporting:</p> <p>6) Foreign market development:</p> <p><u>Last Year's Export Performance</u></p> <p>7) Last year's perceived export performance</p> <p>8) Last year's financial export performance</p> <p><u>Dependent Variables</u></p> <p>9) Degree of product standardisation</p> <p>10) Degree of price standardisation:</p> <p>11) Degree of distribution standardisation</p> <p>12) Degree of promotion standardisation:</p> <p>13) Degree of service quality standardisation:</p> <p>14) Export Performance</p>	<p>is enhanced when:</p> <p>a) The degree of product standardisation increases S</p> <p>b) The degree of promotion standardisation decreases S</p> <p>c) The degree of price standardisation decreases R</p> <p>d) The degree of distribution standardisation decreases R</p> <p>e) The degree of service-quality standardisation decreases NS</p> <p>f) Firm's size increases S</p> <p>g) The level of foreign market development increases S</p> <p>2) The degree of product standardisation increases as:</p> <p>a) Last year's perceived export performance increases S</p> <p>b) Firm's size increases R</p> <p>c) Export commitment decreases S</p> <p>d) Competition in the commerce and industry decreases S</p> <p>e) Level of foreign market development decreases S</p> <p>3) The degree of promotion standardisation increases as:</p> <p>a) Last year's perceived export performance increases NS</p> <p>b) Competition in the commerce and industry decreases S</p> <p>4) The degree of price standardisation increases as:</p> <p>a) Last year's perceived export performance increases S</p> <p>b) Domestic support for exporting increases S</p> <p>c) Competition in the commerce and industry decreases S</p> <p>5) The degree of distribution standardisation increases as:</p> <p>a) Last year's perceived export performance increases S</p> <p>b) Management's export experience and expertise decreases S</p> <p>c) Level of foreign market development decreases S</p> <p>6) The degree of service quality standardisation increases as:</p> <p>a) Last year's perceived export performance increases S</p> <p>b) Competition in the commerce and industry decreases S</p> <p>7) Last year's perceived export performance increases as last year's financial export performance increases S</p>	<p>port equipment, plastic industrial moulds, footwear and wine.</p> <p>~ 519 Portuguese exporters</p> <p><u>Unit of Analysis</u></p> <p>~ Main export venture (MEV)</p> <p>(the export of a single product or product line to a single foreign market)</p>
3	Julian & Ahmed (2005)	Multiple Regression Analyses	<p><u>Research Title</u></p> <p>The Impact of Barriers to Export on Export Marketing Performance</p> <p><u>Independent Variables:</u></p> <p>1) Export Market Attractiveness</p> <p>2) Foreign Practices incompatible with Domestic Business</p> <p>3) Management Characteristics</p>	<p><u>Results</u></p> <p>1) Export market attractiveness have a significant positive effect on the export marketing performance. NS</p> <p>2) Foreign practises have a significant negative effect on the export marketing performance. NS</p> <p>3) Managerial characteristics have a significant negative effect on the export marketing performance. S</p>	<p><u>Samples</u></p> <p>~ 122 exporting firms in Queensland, Australia.</p> <p>~ A wide cross section of industries including construction, engineering, packaging, and many others.</p>



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
			4) Inaccessibility to channels 5) Product adaptation to Foreign Market Needs 6) Government Policy <u>Dependent Variable</u> 7) Export Marketing Performance ~ Economic performance (Profitability) ~ Satisfaction with performance (perceived export success) ~ Strategic export performance - Improved competitiveness - Increased market share - Strengthened strategic position	4) Inaccessibility to channels of distribution has a significant negative effect on the export marketing performance. 5) Products/services adaptation have a significant positive effect on the export marketing performance. 6) Government policy has a significant positive effect on the export marketing performance.	NS S NS	<u>Unit of Analysis</u> ~ Firms engaged in exporting to foreign markets (export function level)
4	Lee and Griffith (2004)	Regression	<u>Research Title</u> The Marketing Strategy-Performance Relationship In An Export-Driven Developing Economy <u>Independent Variables</u> 1) Adaptation of export product 2) Adaptation of export pricing 3) Direct exporting channel 4) Overseas advertising 5) Promotional support provided to foreign distributors/retailers <u>Dependent Variables</u> 6) Export Marketing Performance	<u>Results</u> 1) Export performance of Korean exporters will be positively influenced by the use of an adaptation product strategy. 2) Export performance of Korean exporters will be positively influenced by the use of an adaptation pricing strategy. 3) Export performance of Korean exporters will be positively influenced by the use of a direct rather than indirect export channel. 4) Export performance of Korean exporters will be positively influenced by overseas advertising expenditures. 5) Export performance of Korean exporters will be positively influenced by the use of promotional support provided to foreign distributors/retailers.	S S S NS S	<u>Samples</u> ~ 180 firms in Korea ~ Electronic Industries  <u>Unit of Analysis</u> ~ Individual product-market export venture
5	Eusebio et al (2007)	Regression	<u>Research Title</u> Management Perception and Marketing Strategy In Export Performance A Comparative Analysis In Italian and Spanish Textile-Clothing Sector (Part 2) <u>Independent Variables</u> 1) Perception of management 2) Product adaptation 3) Product range 4) Pricing policies 5) Promotion activities 6) Distribution system <u>Dependent Variables</u> ~ Export intensity	<u>Results</u> <u>Lombardia (Italy)</u> 1) Greater management perception in export competitiveness export intensity is increase 2) Product adaptation increases the export intensity of the firm. 3) Product range increases the export intensity of the firm. 4) More active policy of pricing discrimination between domestic and foreign markets increases the export intensity. 5) Greater promotion activities in foreign markets increase export intensity of the firm. 6) Greater use of a company's own distribution channels in foreign markets increases the export intensity of the firm	S S NS NS NS S	<u>Samples</u> ~ 62 firms in Italy, 71 firms in Spain ~ Exporting textile and clothing  <u>Unit of Analysis</u> ~ Not mentioned

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				<p><u>Catalonia (Spain)</u></p> <p>1) Greater management perception in export competitiveness increases export intensity is increase S</p> <p>2) Product adaptation increases the export intensity of the firm. NS</p> <p>3) Product range increases the export intensity of the firm. NS</p> <p>4) More active policy of pricing discrimination between domestic and foreign markets increases the export intensity. NS</p> <p>5) Greater promotion activities in foreign markets increase export intensity of the firm. NS</p> <p>6) Greater use of a company's own distribution channels in foreign markets increases the export intensity of the firm S</p>	
6	Pham (2011)	Multiple-regression CFA	<p><u>Research Title:</u> Export Marketing Responsibility: Doing More, Getting What? The Evidence from Vietnam Wood Furniture Industry</p> <p><u>Independent Variables</u></p> <p>1) Export market intelligence 2) Export product adaptation 3) Export promotion 4) Export pricing 5) Export distribution 6) After-sales service</p> <p><u>Dependent Variables</u></p> <p>1) Export performance ~ Export sales intensity (export-to-total sales ratio) ~ Export sales growth ~ Export profitability</p>	<p><u>Results</u></p> <p>1) Export market intelligence responsibility positively affects export performance S</p> <p>2) Export product adaptation responsibility positively affect export performance S</p> <p>3) Export promotion positively responsibility positively affects export performance S</p> <p>4) Export pricing responsibility positively affects export performance S</p> <p>5) Export distribution responsibility positively affects export performance NS</p> <p>6) After-sales service responsibility positively affects export performance. NS</p>	<p><u>Samples</u> ~ 302 Wooden furniture industry in Vietnam</p> <p><u>Unit of Analysis</u> ~ Not mentioned</p>
7	Karuraranga et al (2012)	Review	<p><u>Research Title:</u> State of Art: Product Adaptation in Times of Globalization</p> <p><u>Independent Variables</u></p> <p>1) Firm's international Experience 2) Competition intensity 3) Financial and Managerial Involvement 4) Type of Product 5) Tastes/ Preferences Differences of Consumers 6) Cultural Distance</p>	<p><u>Results</u></p> <p>1) Factors influencing the degree of product adaptation on internationalization of firms and thereafter the impact on performance: a) Intensity of competition in the foreign market, b) International experience c) Financial and managerial implication d) Differences between tastes and preferences of consumers.</p>	<p><u>Samples</u> ~ Review of 58 scientific papers issued in between 2000 - 2011. ~ Cross section industries.</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Zaiem and Zghidi (2011)	Regression	<p><u>Dependent Variables</u> 7) Product Adaptation on Internationalization 8) Firm Performance</p> <p><u>Reseach Title:</u> Product Adaptation Strategy and Export Performance: The Impacts of the Internal Firm Characteristics and Business Segments</p> <p><u>Independent Variables</u> 1) Firm's Size 2) Company's export experience 3) Type of product 4) Business segment</p> <p><u>Dependent Variables</u> 4) Product adaptation strategy 5) Export performance ~ Export intensity, profit and the increase in exportation, and number of exploitation markets. ~ Satisfaction export profitability and customer satisfaction.</p>	<p>e) Cultural distance between the home market of the firm and the foreign market f) Type of products to internationalize. 2) A company to adapt various components of its products in foreign markets has a positive impact on performance.</p> <p><u>Results</u> 1) Product adaptation strategy is positively affected by the size of the company. NS 2) Product adaptation strategy is negatively affected by company's export experience NS 3) The degree of industrial product adaptation is less than the degree of the consumer product adaptation. S 4) Product adaptation strategy varies according to the business segment of the exporting company. S 5) Product adaptation strategy is positively affects export performance: a) Satisfaction with previous performance S b) Satisfaction with the expected performance NS</p>	<p><u>Samples</u> ~ 120 exporting firms in Tunisia ~ 44% industrial goods ~ 56% are consumer goods</p> <p><u>Unit of Analysis</u> ~ Not mentioned</p>
9	Hultman et al (2009)	Regression	<p><u>Reseach Title:</u> Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation</p> <p><u>Independent Variables</u> <i>Macro environmental</i> 1) Economic environment, 2) Regulatory environment, 3) Sociocultural environment, 4) Technological environment, <i>Micro environmental</i> 5) Customer characteristics, 6) Market characteristics, 7) Marketing infrastructure, 8) Competitive intensity, 9) Stage of PLC, <i>Internal environmental</i> 10) Export commitment, 11) Scope of exporting experience, and</p>	<p><u>Results</u> 1) Differences of environmental factors between the home and export markets are positively related to the level of product adaptation: a) Economic environment, NS b) Regulatory environment, NS c) Sociocultural environment, S d) Technological environment, S 2) Differences between the home and export markets are positively related to the level of product adaptation: a) Customer characteristics, NS b) Market characteristics, S c) Marketing infrastructure, S d) Competitive intensity, NS e) Stage of PLC, S 3) Product adaptation is positively affected by: a) Export commitment, S b) Scope of exporting experience NS</p>	<p><u>Samples</u> ~ 341 exporting firms in Sweden ~ 62.8% of transport equipment and machinery industry, ~ 18.7% in wood and paper products ~ 18.5% in chemicals and rubber products</p> <p><u>Unit of Analysis</u> ~ Product-market export venture</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Azizi and Sidin (2008)	Regression Analysis	<p>12) Duration of export venture.</p> <p><u>Dependent Variables</u></p> <p>13) Product adaptation,</p> <p>14) Export performance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Economic indicators: (sales and market share)</li> <li>~ Financial performance (profitability and ROI)</li> <li>~ Customer performance,</li> </ul> <p><u>Reseach Title:</u></p> <p>Impact of Environmental Factors as Moderator on Export Marketing Performance in Wooden Furniture Industry</p> <p><u>Independent Variables</u></p> <p>Export Marketing Strategy</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Product adaptation</li> <li>2) Promotion adaptation</li> <li>3) Distribution strategy</li> <li>4) Design strategy</li> <li>5) Price competitiveness</li> <li>6) Support to foreign distributors</li> <li>7) Target market specification</li> </ol> <p><u>Moderating Variables</u></p> <p>Environental Factors</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8) Global economic situation</li> <li>9) Certification (especially ISO certification)</li> </ol> <p><u>Dependent Variables</u></p> <p>10) Export Performance</p> <p>(export sales growth, export profitability, overall profitability, perceived success)</p>	<p>c) Duration of export venture. S</p> <p>4) Export performance is positively affected by fit between the level of product adaptation and:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Macro environmental context S (economic, regulatory, sociocultural, and technological environment)</li> <li>b) Micro environmental context S (similarities or differences between the home and export markets in customer characteristics, market characteristics, marketing infrastructure, competitive intensity, and stage of PLC).</li> <li>c) Internal environmental context NS (export commitment, exporting experience, duration of of export venture)</li> </ol> <p><u>Results</u></p> <p>1) There is a significant relationship between export marketing strategy and export performance NS</p> <p>2) Moderating effect of environmental factors:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Global economic situation moderates the relationship between export marketing strategy and export performance. (R-squared =0.330) NS</li> <li>b) Certification moderates the relationship between export marketing strategy and export performance. (R-squared =0.452) S</li> </ol> <p><u>Partial correlation:</u></p> <p>3) Product adaptation strategy is positively related to export performance (r-squared =0.066) S</p> <p>4) Distribution strategy is positively related to export performance (r-squared =0.069) S</p> <p>5) Promotion adaptation, design strategy, price competitiveness, support to foreign distributors, target market specification are related to export performance. NS</p>	<p><u>Samples</u></p> <p>~ 67 exporting firms of Wooden Furniture industry in Malaysia</p> <p><u>Unit of Analysis:</u></p> <p>~ Export oriented furniture firms</p>
<b>B. MARKET KNOWLEDGE COMPETENCE (MKC)</b>					
1	Li & Calantone (1998)	Generalized	<u>Reseach Title:</u>	<u>Results</u>	<u>Samples:</u>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		Least Squares method (GLS) in EQS	<p>The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination</p> <p><u>Independent Variables:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Customer demandingness</li> <li>2) Competition intensity</li> <li>3) Technology Change</li> <li>4) Perceived importance of market knowledge</li> </ol> <p><u>Intervening Variables:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Market Knowledge Competence (MKC)               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Customer knowledge process</li> <li>b. Competitor knowledge process</li> <li>c. Marketing R&amp;D Interface</li> </ol> </li> <li>2) R&amp;D Strength</li> </ol> <p><u>Dependent Variables:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3) New Product Advantage</li> <li>4) Market performance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Customer knowledge process is positively associated with new product advantage. S</li> <li>2) Competitor knowledge process is positively associated with New product advantage. S</li> <li>3) Marketing-R&amp;D Interface is positively associated with New product advantage. S</li> <li>4) Market Knowledge Competence (MKC) having a significant positive impact on new product advantage. S</li> <li>5) R&amp;D Strength is positively associated with New Product advantage. S</li> <li>6) New product advantage is positively associated with Market performance. S</li> <li>7) Customer demandingness to affect positively the intensity of customer knowledge process. S</li> <li>8) Customer demandingness to affect positively the intensity of Marketing R&amp;D Interface. S</li> <li>9) Customers demandingness to affect positively the R&amp;D Strength. S</li> <li>10) Competition intensity is positively related to the competitor knowledge process. NS</li> <li>11) Technology Change has a positive relationship with the intensity of a customer knowledge process. NS</li> <li>12) Technology Change has a positive relationship with the intensity of a competitor knowledge process. S</li> <li>13) Technology Change has a positive relationship with the intensity of R&amp;D Strength. NS</li> <li>14) Top management's perceived importance of market knowledge exerting a significant, positive influence on the three constructs of market knowledge competence and R&amp;D strength. S</li> </ol>	<p>~ 236 Software companies (Hightech-technology company information) in U.S.A.</p> <p><u>Unit of Analysis</u></p> <p>~ A new product development program</p> <p>~ Reasons:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Core competence development is the task of the whole development program and should not be delegated to a technical team.</li> <li>2) Attributes of a firm's product development program directly affect its new product outcomes.</li> </ol>
2	Li & Cavusgil (1999)	Structural Modeling & Confirmatory Factor Analysis	<p><u>Research Title:</u></p> <p>Measuring the dimensions of market knowledge competence in new product development.</p> <p><u>Independent Variables:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Market Knowledge Competence (MKC)               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Learning about customers</li> <li>b. Learning about competitors</li> <li>c. Marketing-R&amp;D interface</li> </ol> </li> </ol>	<p><u>Results</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Customer learning process, competitor learning process, and marketing-R&amp;D interface exert a positive impact on new product competitive advantage and new product market performance.</li> <li>2) New product advantage appears to have a significant positive effect on new product market performance.</li> </ol>	<p><u>Samples:</u></p> <p>~ 236 Software companies in U.S.A.</p> <p><u>Unit of Analysis</u></p> <p>~ A new product development</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Li & Cavusgil (2000)	Maximum Likelihood (ML) method in EQS	<p><u>Dependent Variables:</u>            2) New product competitive advantage            3) New product market performance                ~ Profitability                ~ Return on Investment</p> <p><u>Reseach Title:</u>            Decomposing the effects of market knowledge competence in new product export A dimensionality analysis.</p> <p><u>Independent Variables:</u>            1) Market Knowledge Competence (MKC)                a. Customer learning process                b. Competitor learning process                c. Marketing-R&amp;D interface</p> <p><u>Dependent Variables:</u>            2) New product advantage            3) New product market performance                ~ Market share                ~ Profitability</p>	<p><u>Results</u></p> <p>1) Customer learning process has: a positive impact on new product market performance; and a positive impact on new product advantage. S</p> <p>2) Competitor learning process has: a positive impact on new product market performance; and a positive impact on new product advantage. S</p> <p>3) The marketing-R&amp;D interface has: a positive impact on new product market performance; &amp; a positive impact on new product advantage. S</p> <p>4) New product advantage has a positive impact on new product market performance. S</p> <p>5) Market knowledge competence in new product development for export markets is best conceived as a multi-dimensional structure with three distinct constructs: customer learning process, competitor learning process, and the marketing R&amp;D interface. S</p>	<p><u>Samples:</u>            ~ 172 exporting software companies in U.S.A. and Canada</p> <p><u>Unit of Analysis</u>            ~ new software product for a foreign market.</p>
4	Kandemir (2005)	EQS Path Analysis.	<p><u>Reseach Title:</u>            A Study of market Knowledge Competence As A Source of SBU Performance</p> <p><u>Independent Variables:</u>            1) Retailer/distributor equity            2) Supplier equity            3) Market Orientation</p> <p><u>Dependent Variables:</u>            1) Market Knowledge Competence (MKC)</p> <p><u>Indicators:</u>            ~ Market Scanning            ~ Market Information Transmission            ~ Market Information Interpretation            ~ Market Knowledge Utilization</p>	<p><u>Results</u></p> <p>1) The degree of a firm's retailer/distributor equity is positively associated with the degree of its market knowledge competence. S</p> <p>2) The degree of a firm's supplier equity is positively associated with the degree of its market knowledge competence. NS</p> <p>3) The degree of a firm's market orientation culture is positively associated with the degree of its market knowledge competence S</p> <p>4) The degree of a firm's market knowledge competence is positively associated with the degree of its customer performance. S</p> <p>5) The degree of a firm's market knowledge competence positively associated with the degree of its S</p>	<p><u>Samples:</u>            ~ 122 firms in USA                Manufacturing (41.8%)                Service sectors (58.2%).</p> <p><u>Unit of Analysis</u>            ~ Strategic business unit (SBU)</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			2) Marketing strategy formulation & implementation speed 3) Customer performance 4) Marketing learning performance 5) Financial performance <u>Indicators:</u> (1) Sales (revenue) (2) Average profit margin. (3) Return on investment (4) Return on assets. (5) Return on sales.	strategy formulation and implementation speed. 6) The degree of a firm's market knowledge competence is positively associated with the degree of its marketing learning performance. S 4) The degree of a firm's marketing strategy formulation and implementation speed is positively associated with the degree of its customer performance. S 5) The degree of a firm's marketing strategy formulation and implementation speed is positively associated with the degree of its financial performance. S 6) The degree of a firm's marketing strategy formulation and implementation speed is positively associated with the degree of its marketing learning performance. S 7) The degree of a firm's customer performance is positively associated with the degree of its financial performance. S 8) The degree of a firm's marketing learning performance is positively associated with the degree of its financial performance. S	
5	De Luca & Atuahene-Gima (2007)	SEM	<u>Research Title:</u> Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining The Different Routes To Product Innovation Performance <u>Independent Variables:</u> 1) Market Knowledge Dimensions: Breadth, Depth, Tacitness, specificity 1.1. Market knowledge breadth 1.2. Market knowledge depth 1.3. Market knowledge tacitness 1.4. Market knowledge specificity 2) Cross-Functional Collaboration <u>Dependent Variables:</u> 3) Knowledge Integration Mechanisms (KIMs) ~ Regular formal reports and memos that summarize learning ~ Information sharing meetings. ~ Face-to-face discussions by cross-functional teams. ~ Formal analysis of failing product development projects. ~ Formal analysis of successful product development projects 4) Product Innovation Performance	<u>Results</u> 1) The broader the market knowledge, the greater is the use of knowledge integration mechanisms. S 2) The deeper the market knowledge, the greater is the use of KIMs. S 3) The more tacit the market knowledge, the greater is the use of KIMs. NS 4) The more specific the market knowledge, the greater is the use of KIMs. S 5) The greater the cross-functional collaboration, the greater is the use of KIMs S 6) The greater the market knowledge: (a) breadth, the better is the product innovation performance S (b) depth, the better is the product innovation performance S (c) tacitness, the better is the product innovation performance. NS (d) specificity, the better is the product innovation performance. S 7) The greater the cross-functional collaboration, the better is the product innovation performance. NS 8) The greater the KIMs, the better is the product innovation performance. S	<u>Samples:</u> ~ 363 high-technology firms in China  <u>Unit of Analysis</u> ~ Not mentioned

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Hou and Chien (2010)	Multiple Regression Analysis	<p>~ Market share relative to the firm's stated objectives.  ~ Sales relative to stated objectives.  ~ Return on assets relative to stated objectives.  ~ Return on investment related to stated objectives.  ~ Profitability relative to stated objectives.</p> <p><u>Research Title:</u>  The Effect of Market Knowledge Management Competence On Business Performance: A Dynamic Capabilities Perspective</p> <p><u>Independent Variables:</u>  <u>Variabel Penelitian:</u>  1) Market Knowledge Management Competence (MKMC)  a. Acquisition of Market Knowledge  b. Conversion of Market Knowledge  c. Application of Market Knowledge  d. Protection of Market Knowledge</p> <p><u>Dependent Variables:</u>  2) Business Performance  a. Financial Performance  (1) Market shares  (2) Sales growth rates  (3) Customer satisfaction  (4) Success rate of new product  b. Market Performance  (1) Return on Investment  (2) Profitability</p>	<p>9) KIMs mediate the effects of market knowledge:  (a) breadth on product innovation performance. S  (b) depth on product innovation performance. S  (c) tacitness on product innovation performance. NS  (d) specificity on product innovation performance. S  10) KIMs mediate the effect of cross-functional collaboration on product innovation performance. S</p> <p><u>Results</u>  <u>MKMC and Market Performance:</u>  1) MKMC is positively related to market performance S  2) "Application" of market knowledge dimension for MKMC is positively related to market performance S  3) Factors "acquisition" of knowledge, "conversion" of knowledge and "protection" of knowledge are positively related to market performance. NS</p> <p><u>MKMC and Financial Performance:</u>  1) MKMC is positively related to financial performance. S  2) Factors "acquisition" of knowledge, "conversion" of knowledge and "protection" of knowledge are significant to financial performance. S  3) "Application" of market knowledge dimension for MKMC is positively related to financial performance. NS</p>	<p><u>Samples</u>  ~ 192 firms in Taiwan</p> <p><u>Unit of Analysis</u>  ~ Not mentioned</p>
7	Atuahene-Gima & Wei, 2011	SEM	<p><u>Research Title:</u>  The Vital Role of Problem-Solving Competence in New Product Success</p> <p><u>Independent variables:</u>  ~ Market Knowledge Competence (MKC)  1) Customer Knowledge Competence  2) Competitor Knowledge Competence  3) Marketing-R&amp;D Interface  ~ Problem-Solving Competence</p>	<p><u>Results</u>  1) Problem-solving speed is positively related to:  a) product quality NS  b) product advantage S  2) Problem-solving creativity is positively related to:  a) product quality S  b) product advantage S  3) The relationship between product quality and new product performance is mediated by product advantage. NS</p>	<p><u>Samples</u>  ~ 396 firms of the high-technology industry in Beijing &amp; Shanghai, China</p> <p><u>Unit of Analysis</u>  ~ Hi-tech Firm</p>



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Ozkaya et al (2014)	SEM	<p>4) Problem-Solving Speed 6) Problem-Solving Creativity ~ Positional Advantage 7) Product Quality 8) Product Advantage <u>Moderating variables</u> 9) Environmental Turbulence <u>Dependent Variables:</u> 10) New Product Performance The extent to which the new product had performed relatively to its original: ~ Market share, ~ Sales, ~ Return on assets, ~ Profit margin. ~ Return on investment objectives.</p> <p><u>Research Title:</u> Market Orientation, Knowledge Competence, and Innovation</p> <p><u>Independent variables:</u> 1) Customer orientation 2) Competitor orientation</p> <p><u>Mediating variables</u> 3) Customer knowledge competence 4) Competitor knowledge competence 5) Market-based innovation</p> <p><u>Dependent Variables:</u> 6) Market-Based Innovation 7) Firm performance ~ Sales growth ~ Profit level</p>	<p>4) The relationship between problem-solving speed and new product performance is mediated by both product quality and product advantage. NS 5) The relationship between problem-solving creativity and new product performance is mediated by both product quality and product advantage. S 6) Customer Knowledge Competence is positively related to: a) problem-solving speed S b) problem-solving creativity. NS 7) Competitor Knowledge Competence is positively related to a) problem-solving speed NS b) problem-solving creativity. S 8) The effective marketing-R&amp;D interface is positively related to: a) problem-solving speed S b) problem-solving creativity. S 9) The positive relationship among dimensions of market knowledge competence, problem-solving competence, positional advantage, and new product performance are stronger when perceived environmental turbulence is low than when it is high. NS</p> <p><u>Results:</u> 1) Market knowledge competence (MKC): a) Customer knowledge competence mediates the positive relationship between customer orientation and market-based innovation. S b) Competitor knowledge competence mediates the positive relationship between competitor orientation and market based innovation. S 2) Customer knowledge competence has a positive total effect on firm performance S 3) Competitor knowledge competence has a positive total effect on firm performance. S 4) Market-based innovation mediates the positive relationship between: a) Customer knowledge competence &amp; firm performance S b) Competitor knowledge competence &amp; firm performance. S</p>	<p><u>Samples</u> ~ 288 U.S. Firms &amp; 386 Chinese firms ~ Industry and products classes are not disclosed.</p> <p><u>Unit of Analysis</u> ~ Not mentioned</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Mavrogiannis <i>et al</i> (2008)	SEM	<p>~ Return on investment</p> <p><u>Research Title</u> Assessing Export Performance in the Greek Food and Beverage Industry an Integrated Structural Equation Model Approach</p> <p><u>Independent Variables</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Management</li> <li>2) Export competencies <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Production and marketing capability</li> <li>~ Safety and control practices</li> <li>~ Competitive pricing</li> </ul> </li> <li>3) Export market attractiveness</li> <li>4) Similarity of domestic and export markets</li> <li>5) Information sources <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Principal methods of information acquisition</li> <li>~ Advanced methods of information acquisition</li> <li>~ Communication with export markets</li> </ul> </li> <li>6) Entrepreneurial orientation</li> <li>7) Firm size</li> <li>8) Export stimulus (proactive export expansion)</li> <li>9) Export to total sales ratio</li> <li>10) Export experience</li> <li>11) Export problems</li> <li>12) Trade barriers</li> </ol> <p><u>Dependent Variables</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13) Export marketing mix <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Adaptation of marketing mix</li> <li>~ Customized export marketing mix</li> </ul> </li> <li>14) Export Performance</li> </ol>	<p><u>Cross-Country Comparison of Market Orientation Effects:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5) In the U.S. as compared to China: Customer orientation has a stronger positive effect on customer knowledge competence. S</li> <li>6) In the U.S. as compared to China: Customer orientation has a stronger positive effect on market-based innovation. S</li> <li>7) In the U.S. as compared to China: Competitor orientation has a stronger positive effect on competitor knowledge competence S</li> <li>8) In the U.S. as compared to China: Competitor orientation has a stronger positive effect on market-based innovation. S</li> </ol> <p><u>Results</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Marketing Mix Determinants <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Management positively affects export marketing mix S</li> <li>b. Export competencies positively affect export marketing-mix. S</li> <li>c. Export market attractiveness positively affects export marketing mix. S</li> <li>d. The similarity of export and domestic markets positively affects the export marketing mix. NS ( Johanson and Mattsson (1988) )</li> </ol> </li> <li>2) The export marketing mix positively affects export performance. S</li> <li>3) Information sources positively affect export performance. NS</li> <li>4) Entrepreneurial orientation positively affects export performance. S</li> <li>5) Firm size positively affects export performance. NS</li> <li>6) Proactive export stimulus positively affects export performance. NS</li> <li>7) Export to total sales ratio positively affects export performance. NS</li> <li>8) Export experience positively affects export performance. NS</li> <li>9) Export problems negatively affect export performance. S</li> <li>10) Trade barriers negatively affect export performance. S</li> </ol>	<p><u>Samples</u></p> <p>~ 104 Food and beverage industries in Greece.</p> <p><u>Unit of Analysis</u></p> <p>~ Not mentioned</p> <p>~ By identifying level of export performance on this study, it indicates that the unit of analysis is firm's export function (focus on the overall export performance achieved by the exporting entity).</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Shamsuddoha and Ali (2006)	SEM	<p>c. Previous experience d. Repeated practice e. Codification of experience f. Ambiguity</p> <p><u>Research Title</u> Mediated effects of export promotion programs on firm export Performance</p> <p><u>Independent Variables</u> 1) Export Promotion Programs</p> <p><u>Dependent Variables</u> 2) Perception of export market environment 3) Firm's export knowledge 4) Export commitment 5) Export strategy 6) Export performance ~ export sales ~ export profit ~ export sales growth ~ new market entry</p>	<p><u>Results</u></p> <p>1) The firm's export knowledge is positively related to: a) management perception of export market environment b) export commitment c) export strategy d) export performance.</p> <p>2) Export commitment is positively related to a firm's: a) export strategy b) export performance.</p> <p>3) Management perception of export market environment is positively related to a firm's: a) export strategy b) export performance.</p> <p>4) A firm's export strategy is positively related to export performance.</p> <p>5) The use of government export promotion programs (EPPs) is positively related to: a) management perception of the export market environment. b) export knowledge c) export commitment d) export performance.</p>	<p><u>Samples</u> ~ 203 exporting firms in Bangladesh. ~ Industries: Garment, Leather &amp; leather products, and specialized textiles</p> <p><u>Unit of Analysis</u> ~ Not explicitly mentioned</p>
<b>C. MARKET ORIENTATION (MO)</b>					
1	Bello (2001)	Multiple Regression	<p><u>Research Title:</u> Market Orientation and Standardization of Marketing Activities: A Study of Mexican Organizations</p> <p><u>Independent Variables</u> 1) Market Orientation 2) Standardization of marketing process 3) Standardization of marketing program</p> <p><u>Mediating Variable</u> 1) Standardization of marketing process</p> <p><u>Dependent Variables</u> 1) Business performance</p>	<p><u>Results</u></p> <p>1) The higher the market orientation, the lower the degree of marketing process standardization</p> <p>2) The higher the standardization of marketing process, the higher the degree of marketing programs standardization</p> <p>3) Business performance is influenced by market orientation, standardization of marketing process and standardization of marketing programs.</p>	<p><u>Samples</u> ~ 68 Exporting firms in Mexico ~ Consumer goods, 50% ~ B2B, 13.2% ~ Hi-tech Industries, 11,8% ~ Services, 25%</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Tantong <i>et al</i> (2010)	Multi group analysis	<p><u>Research Title:</u> The Effect of Product Adaptation and Market Orientation On Export Performance: A Survey of Thai Managers</p> <p><u>Independent Variables:</u> 1) Design adaptation strategy 2) Brand adaptation strategy 3) Quality adaptation strategy</p> <p><u>Moderator Variables:</u> * Market Orientation ~ Intelligence generation ~ Intelligence dissemination ~ Responsiveness</p> <p><u>Dependent Variables:</u> * Export Performance ~ Export Profitability ~ Sales Volume ~ Sales Growth</p>	<p><u>Results</u></p> <p>1) Design adaptation strategy is positively related to export performance. S</p> <p>2) Brand adaptation strategy is positively related to export performance. NS</p> <p>3) Quality adaptation strategy is positively related to export performance. NS</p> <p>4) Market orientation plays a moderating role in the effect of design adaptation on export performance, NS</p> <p>5) Market orientation plays a moderating role in the effect of branding adaptation. NS</p> <p>6) Market orientation plays a moderating role in the effect of quality adaptation. NS</p>	<p><u>Samples</u> ~ 252 exporting firms in Thailand ~ Cross sectional industries: (1) households; (2) textiles, garments, fashion accessories;(3) gifts, decorative &amp; handicrafts; (4) gems &amp; jewelry; (5) furniture; (6) leather, footwear, &amp; sporting goods; (7) foods; (8) cosmetic &amp; pharmaceutical; (9) electronic, electrical products, and parts; (10) building material &amp; hardware items; (11) chemicals; (12) automotive, parts, and machinery; and (13) toys, games, &amp;stationery</p> <p><u>Unit of Analysis</u> ~ Not mentioned</p>
3	Navarro <i>et al</i> (2011)	SEM	<p><u>Research Title:</u> Integrated Model of Export Activity: Analysis of Heterogeneity in Managers' Orientations and Perceptions on Strategic Marketing Management in Foreign Markets</p> <p><u>Independent Variables:</u> 1) Quantitative past export performance 2) Qualitative past export performance</p> <p><u>Dependent Variables:</u> 3) Export market orientation 4) Export proactivity 5) Export commitment. 6) Adaptation marketing-mix 7) Perceived competitive advantages. 8) Attitudes future export</p>	<p><u>Results</u></p> <p>1) Past export performance has a positive effect on export proactivity: a) Quantitative past export performance NS b) Qualitative past export performance S</p> <p>2) Past export performance has a positive effect on market orientation: a) Quantitative past export performance NS b) Qualitative past export performance S</p> <p>3) Export proactivity has a positive effect on export market orientation. S</p> <p>4) Export market orientation has a positive effect on export commitment. S</p> <p>5) Export market orientation has a positive effect on adaptation of the marketing-mix elements to the needs of the foreign markets. S</p> <p>6) Export commitment has a positive effect on adaptation of the marketing-mix elements to the needs of the foreign market NS</p> <p>7) Export commitment has a positive effect on the management perceptions about the achievement of competitive advantages. S</p>	<p><u>Samples</u> ~ 150 exporting firms in Spain ~ Various sectors</p> <p><u>Unit of Analysis</u> ~ Not mentioned</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				<p>tages in the foreign markets.</p> <p>8) Adaptation of the marketing-mix elements has a positive effect on the managers' perceptions about the achievement of competitive advantages in the foreign markets.</p> <p>9) Perceptions about the achievement of competitive advantages in the foreign markets have a positive effect on the managers' attitudes toward exporting in the future.</p>	<p>S</p> <p>S</p>

## **LAMPIRAN 3**

### ***Confirmatory Factor Analysis (CFA)***

## LAMPIRAN 3. CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS (CFA)

## A. ALGORITHM 1

**SmartPLS Report**

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>

**Final Results**

## Path Coefficients

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC						0.009	0.292
ComO	0.391						
CrossF						0.022	0.258
CusKC						0.421	0.496
CusO				0.382			
KinPemEk							
StratAdap						0.460	

## Indirect Effects

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC						0.134	
ComO						0.056	0.114
CrossF						0.118	
CusKC						0.228	
CusO						0.248	0.190
KinPemEk							
StratAdap							

## Total Effects

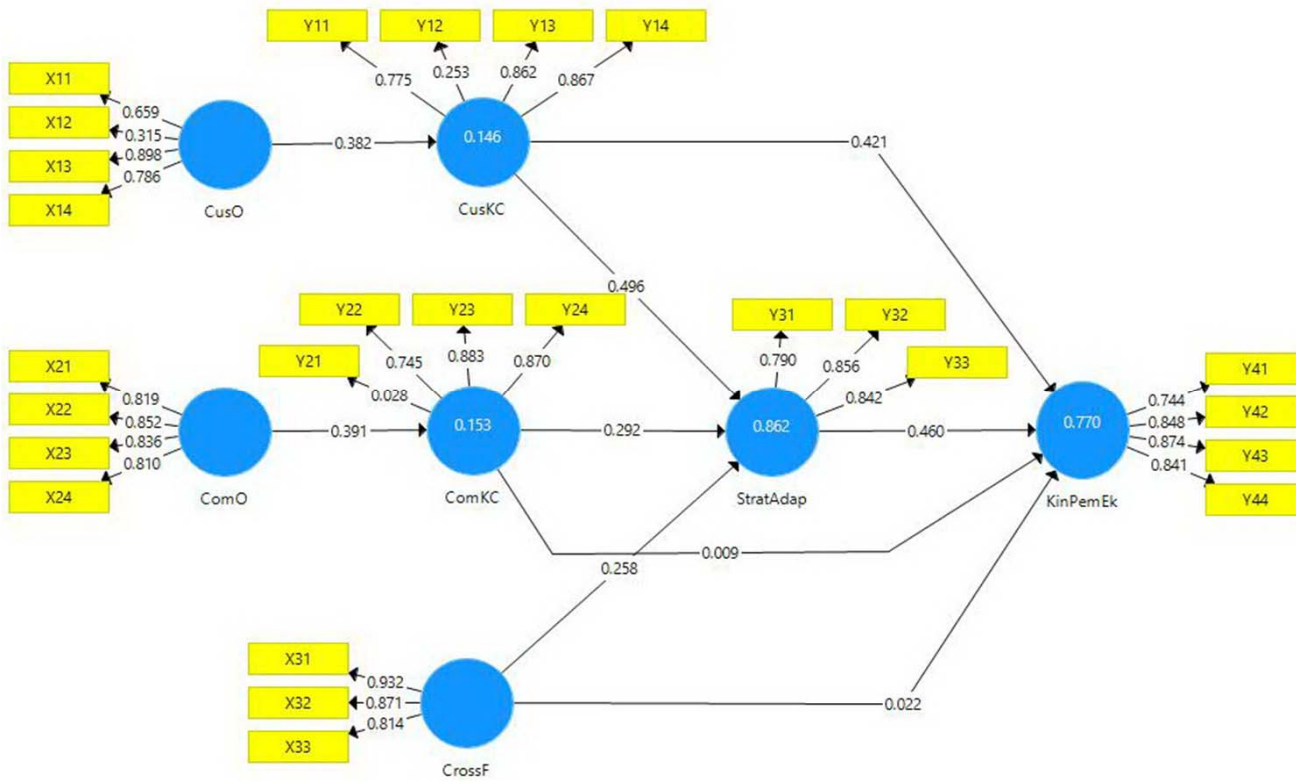
	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC						0.143	0.292
ComO	0.391					0.056	0.114
CrossF						0.141	0.258
CusKC						0.649	0.496
CusO				0.382		0.248	0.190
KinPemEk							
StratAdap						0.460	

## Outer Loadings

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
X11					0.659		
X12					0.315		
X13					0.898		
X14					0.786		
X21		0.819					
X22		0.852					
X23		0.836					
X24		0.810					
X31			0.932				
X32			0.871				
X33			0.814				
Y11				0.775			
Y12				0.253			
Y13				0.862			
Y14				0.867			
Y21	0.028						
Y22	0.745						
Y23	0.883						

Y24	0.870					
Y31						0.790
Y32						0.856
Y33						0.842
Y41					0.744	
Y42					0.848	
Y43					0.874	
Y44					0.841	

MODEL ALGORITHM 1





## LAMPIRAN 3. CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS (CFA)

## B. ALGORITHM 2

**SmartPLS Report**

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>

**Final Results**

## Path Coefficients

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC						0.014	0.298
ComO	0.391						
CrossF						0.003	0.232
CusKC						0.433	0.512
CusO				0.378			
KinPemEk							
StratAdap						0.460	

## Indirect Effects

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC						0.137	
ComO						0.059	0.116
CrossF						0.107	
CusKC						0.235	
CusO						0.253	0.194
KinPemEk							
StratAdap							

## Total Effects

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC						0.151	0.298
ComO	0.391					0.059	0.116
CrossF						0.110	0.232
CusKC						0.668	0.512
CusO				0.378		0.253	0.194
KinPemEk							
StratAdap						0.460	

## Outer Loadings

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
X11					0.659		
X13					0.907		
X14					0.776		
X21		0.819					
X22		0.852					
X23		0.836					
X24		0.810					
X31			0.932				
X32			0.871				
X33			0.814				
Y11				0.791			
Y13				0.855			
Y14				0.871			
Y22	0.745						

Y23	0.883						
Y24	0.870						
Y31							0.791
Y32							0.856
Y33							0.841
Y41						0.745	
Y42						0.848	
Y43						0.873	
Y44						0.841	

Latent Variable

Latent Variable

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
	0.495	1.141	0.493	0.562	-0.054	-0.255	0.423
	0.613	-2.496	0.245	0.282	-0.063	0.188	-0.178
	-0.337	1.173	-0.189	0.037	0.115	-0.297	-0.754
	0.215	0.802	-0.436	0.318	-1.012	0.543	0.100
	0.495	-0.193	0.748	0.882	1.073	0.593	0.792
	0.218	0.348	-0.482	0.844	0.505	1.337	0.746
	0.774	-0.228	0.314	0.036	-0.283	0.771	0.780
	0.495	1.173	0.253	0.318	0.343	0.344	0.469
	0.100	0.145	0.561	0.317	0.107	0.383	0.481
	-2.474	-2.875	-3.037	-3.234	-1.012	-2.439	-2.590
	-0.064	1.342	-0.939	0.807	0.277	0.517	-0.098
	0.774	1.173	0.748	0.563	0.903	1.346	1.069
	0.495	0.541	0.306	0.563	0.513	0.901	0.713
	-0.848	-0.777	0.245	0.072	0.505	0.379	-0.132
	0.100	0.008	-0.699	-0.245	0.513	-0.472	-0.477
	-0.735	-0.163	0.778	1.089	0.903	0.350	0.792
	0.495	0.218	0.748	0.282	0.903	0.771	0.469
	0.495	-0.434	0.778	0.600	0.513	0.811	0.481
	-0.340	0.009	-0.451	-0.490	0.174	0.133	-0.489
	-0.340	0.204	0.561	0.527	0.675	0.524	0.701
	-0.176	-0.338	-0.482	-0.699	-0.386	-0.012	-0.178
	-0.295	-1.503	-1.674	-1.055	-1.410	-1.400	-1.077
	0.215	-0.200	-1.388	-0.773	-0.452	-1.435	-1.388
	0.215	-1.099	-0.699	-1.617	0.903	-1.877	-0.720
	-0.848	0.209	0.500	0.882	-0.386	0.170	-0.165
	-0.058	-1.679	0.995	0.317	-3.775	1.385	-0.165
	0.495	-0.193	0.485	-0.245	1.073	-0.229	-0.165
	-0.058	-0.128	0.995	0.242	-1.182	0.530	0.481
	1.606	0.211	-0.010	0.807	1.073	0.205	1.012
	0.495	1.342	0.500	0.809	0.733	0.126	1.012
	1.053	0.209	0.995	0.319	0.277	0.561	-0.165
	-0.617	0.146	0.995	0.882	0.277	-0.215	0.389
	1.837	1.342	0.995	-0.810	1.073	-0.606	0.457
	0.495	1.342	0.500	1.372	0.733	0.561	1.103
	-0.848	0.209	-0.010	-0.245	-1.182	0.205	0.389
	0.495	1.003	0.561	0.319	-0.046	0.951	0.457
	-0.848	0.940	-0.010	-0.245	0.733	-1.040	-0.720
	0.489	0.209	0.995	0.882	0.733	0.981	1.658
	1.053	0.209	0.995	0.244	0.277	-0.229	0.457
	0.495	-1.404	-1.883	-1.225	-1.182	-0.251	-0.720
	-3.859	-0.598	-2.889	-3.479	-1.182	-3.417	-3.812
	-1.959	-1.340	-1.015	-0.810	-2.300	-1.395	-1.434

Latent Variable Correlations

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC	1.000						
ComO	0.391	1.000					
CrossF	0.615	0.456	1.000				
CusKC	0.593	0.537	0.804	1.000			

<b>CusO</b>	0.449	0.509	0.374	0.378	1.000		
<b>KinPemEk</b>	0.615	0.384	0.740	0.846	0.209	1.000	
<b>StratAdap</b>	0.745	0.519	0.827	0.876	0.478	0.852	1.000

## Latent Variable Covariances

	<b>ComKC</b>	<b>ComO</b>	<b>CrossF</b>	<b>CusKC</b>	<b>CusO</b>	<b>KinPemEk</b>	<b>StratAdap</b>
<b>ComKC</b>	1.000						
<b>ComO</b>	0.391	1.000					
<b>CrossF</b>	0.615	0.456	1.000				
<b>CusKC</b>	0.593	0.537	0.804	1.000			
<b>CusO</b>	0.449	0.509	0.374	0.378	1.000		
<b>KinPemEk</b>	0.615	0.384	0.740	0.846	0.209	1.000	
<b>StratAdap</b>	0.745	0.519	0.827	0.876	0.478	0.852	1.000

## Inner Model Residual Scores

	<b>ComKC</b>	<b>ComO</b>	<b>CrossF</b>	<b>CusKC</b>	<b>CusO</b>	<b>KinPemEk</b>	<b>StratAdap</b>
	0.049			0.582		-0.701	-0.127
	1.588			0.306		0.138	-0.562
	-0.796			-0.007		0.039	-0.629
	-0.098			0.701		0.358	-0.026
	0.570			0.476		-0.162	0.019
	0.082			0.653		0.627	0.361
	0.863			0.143		0.385	0.458
	0.036			0.188		-0.018	0.100
	0.043			0.277		0.021	0.158
	-1.351			-2.852		0.197	0.510
	-0.588			0.702		0.217	-0.274
	0.316			0.222		0.597	0.377
	0.283			0.369		0.321	0.206
	-0.544			-0.119		0.419	0.027
	0.097			-0.439		-0.146	-0.218
	-0.671			0.748		-0.478	0.272
	0.410			-0.059		0.424	0.003
	0.664			0.406		0.320	-0.154
	-0.344			-0.556		0.576	-0.031
	-0.420			0.272		-0.024	0.402
	-0.044			-0.553		0.377	0.345
	0.293			-0.522		-0.438	-0.060
	0.293			-0.602		-0.461	-0.734
	0.645			-1.959		-0.847	0.206
	-0.929			1.028		-0.125	-0.481
	0.598			1.744		1.321	-0.542
	0.570			-0.651		-0.055	-0.300
	-0.008			0.688		0.202	0.143
	1.523			0.401		-0.631	0.122
	-0.030			0.532		-0.697	0.333
	0.971			0.215		0.480	-0.874
	-0.674			0.777		-0.771	-0.110
	1.312			-1.216		-0.494	0.093
	-0.030			1.094		-0.549	0.137
	-0.929			0.201		0.145	0.770
	0.103			0.337		0.594	0.015
	-1.215			-0.522		-0.591	-0.340
	0.408			0.605		-0.173	0.829
	0.971			0.140		-0.563	-0.213
	1.043			-0.778		0.610	0.197
	-3.626			-3.033		-0.094	-0.209
	-1.435			0.059		-0.354	-0.199

## Inner Model Residual Correlation

	<b>ComKC</b>	<b>ComO</b>	<b>CrossF</b>	<b>CusKC</b>	<b>CusO</b>	<b>KinPemEk</b>	<b>StratAdap</b>
<b>ComKC</b>	1.000			0.339		0.083	-0.024

ComO							
CrossF							
CusKC	0.339			1.000		0.154	-0.070
CusO							
KinPemEk	0.083			0.154		1.000	0.000
StratAdap	-0.024			-0.070		0.000	1.000

### Quality Criteria

R Square

	R Square	R Square Adjusted
ComKC	0.153	0.132
CusKC	0.143	0.121
KinPemEk	0.769	0.744
StratAdap	0.863	0.852

f Square

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC						0.000	0.385
ComO	0.180						
CrossF						0.000	0.128
CusKC						0.167	0.647
CusO				0.167			
KinPemEk							
StratAdap						0.126	

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
ComKC	0.781	0.798	0.873	0.697
ComO	0.850	0.861	0.898	0.688
CrossF	0.844	0.864	0.906	0.764
CusKC	0.790	0.796	0.877	0.705
CusO	0.712	0.830	0.828	0.620
KinPemEk	0.846	0.854	0.897	0.686
StratAdap	0.774	0.777	0.869	0.689

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC	0.835						
ComO	0.391	0.829					
CrossF	0.615	0.456	0.874				
CusKC	0.593	0.537	0.804	0.839			
CusO	0.449	0.509	0.374	0.378	0.787		
KinPemEk	0.615	0.384	0.740	0.846	0.209	0.828	
StratAdap	0.745	0.519	0.827	0.876	0.478	0.852	0.830

Cross Loadings

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
X11	0.301	0.335	0.083	0.124	0.659	0.002	0.180
X13	0.452	0.402	0.385	0.393	0.907	0.217	0.463

X14	0.282	0.480	0.298	0.278	0.776	0.186	0.390
X21	0.300	0.819	0.321	0.457	0.557	0.304	0.420
X22	0.340	0.852	0.486	0.480	0.457	0.386	0.524
X23	0.374	0.836	0.450	0.510	0.467	0.351	0.463
X24	0.263	0.810	0.205	0.302	0.164	0.203	0.277
X31	0.567	0.490	0.932	0.790	0.361	0.753	0.806
X32	0.597	0.291	0.871	0.617	0.346	0.625	0.703
X33	0.440	0.406	0.814	0.693	0.266	0.543	0.648
Y11	0.488	0.494	0.680	0.791	0.378	0.571	0.711
Y13	0.510	0.486	0.679	0.855	0.415	0.772	0.736
Y14	0.496	0.377	0.668	0.871	0.161	0.775	0.759
Y22	0.745	0.226	0.512	0.447	0.204	0.490	0.524
Y23	0.883	0.338	0.400	0.444	0.529	0.452	0.660
Y24	0.870	0.396	0.621	0.582	0.372	0.592	0.669
Y31	0.506	0.386	0.664	0.715	0.238	0.659	0.791
Y32	0.735	0.476	0.658	0.705	0.481	0.709	0.856
Y33	0.606	0.428	0.736	0.761	0.458	0.750	0.841
Y41	0.423	0.257	0.579	0.623	0.135	0.745	0.654
Y42	0.524	0.491	0.550	0.717	0.267	0.848	0.691
Y43	0.602	0.340	0.653	0.796	0.277	0.873	0.784
Y44	0.471	0.171	0.670	0.653	-0.009	0.841	0.684

## Collinearity Statistics (VIF)

## Inner VIF Values

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC						2.330	1.683
ComO	1.000						
CrossF						3.473	3.080
CusKC						4.867	2.955
CusO				1.000			
KinPemEk							
StratAdap						7.287	

## Outer VIF Values

	VIF
X11	1.431
X13	1.641
X14	1.310
X21	1.989
X22	2.071
X23	1.832
X24	1.948
X31	2.931
X32	2.280
X33	1.776
Y11	1.502
Y13	1.748
Y14	1.917
Y22	1.386
Y23	2.106
Y24	1.896
Y31	1.470
Y32	1.760
Y33	1.637
Y41	1.504
Y42	2.105
Y43	2.219
Y44	2.125

## Inner Model

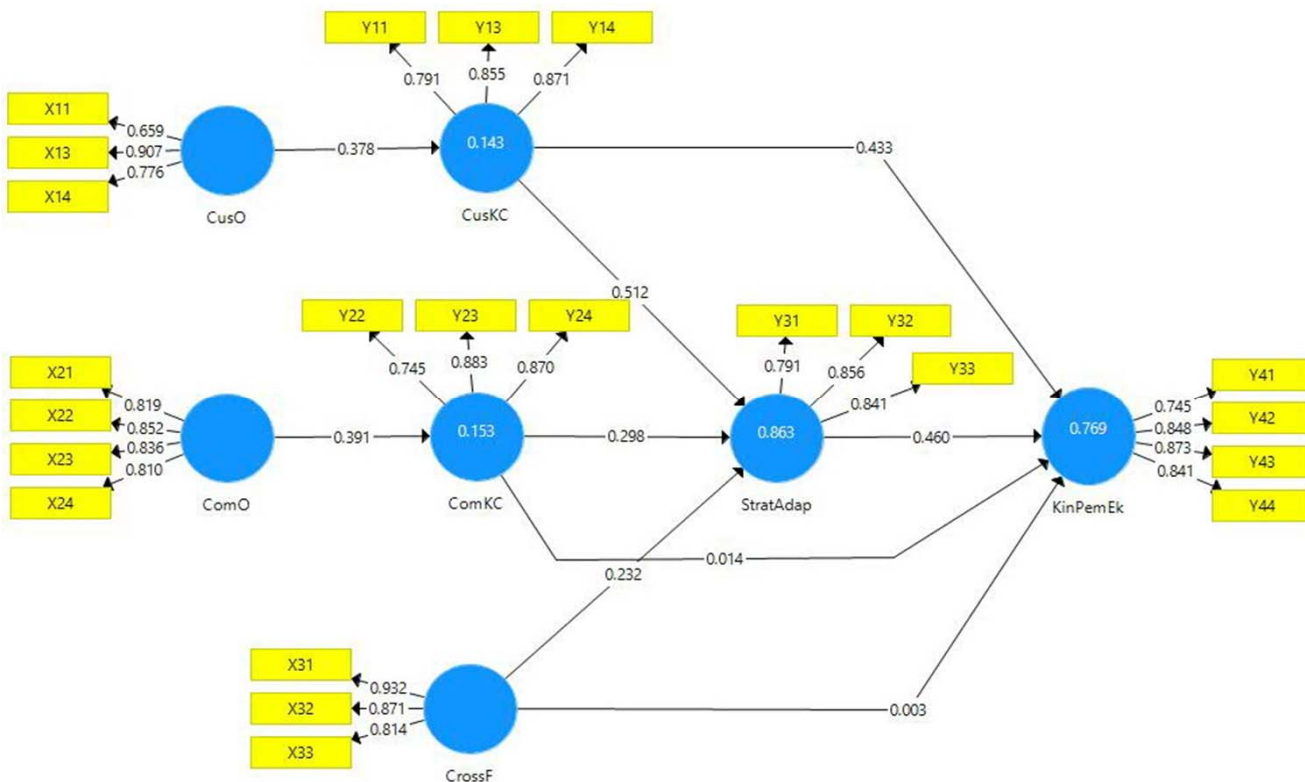
	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC						1.000	1.000

ComO	1.000						
CrossF						1.000	1.000
CusKC						1.000	1.000
CusO				1.000			
KinPemEk							
StratAdap						1.000	

Outer Model

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
X11					-1.000		
X13					-1.000		
X14					-1.000		
X21		-1.000					
X22		-1.000					
X23		-1.000					
X24		-1.000					
X31			-1.000				
X32			-1.000				
X33			-1.000				
Y11				-1.000			
Y13				-1.000			
Y14				-1.000			
Y22	-1.000						
Y23	-1.000						
Y24	-1.000						
Y31							-1.000
Y32							-1.000
Y33							-1.000
Y41						-1.000	
Y42						-1.000	
Y43						-1.000	
Y44						-1.000	

MODEL ALGORITHM 2



## C. BOOTSTRAPPING

### SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015.

#### Final Results

##### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ComKC -> KinPemEk	0.014	0.009	0.122	0.115	0.908
ComKC -> StratAdap	0.298	0.298	0.083	3.580	0.000
ComO -> ComKC	0.391	0.413	0.141	2.765	0.006
CrossF -> KinPemEk	0.003	0.025	0.198	0.017	0.986
CrossF -> StratAdap	0.232	0.234	0.105	2.220	0.027
CusKC -> KinPemEk	0.433	0.397	0.183	2.362	0.018
CusKC -> StratAdap	0.512	0.522	0.088	5.795	0.000
CusO -> CusKC	0.378	0.421	0.132	2.870	0.004
StratAdap -> KinPemEk	0.460	0.472	0.223	2.063	0.039

##### Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ComKC -> KinPemEk	0.014	0.009	-0.237	0.247
ComKC -> StratAdap	0.298	0.298	0.122	0.444
ComO -> ComKC	0.391	0.413	0.155	0.658
CrossF -> KinPemEk	0.003	0.025	-0.328	0.443
CrossF -> StratAdap	0.232	0.234	0.022	0.430
CusKC -> KinPemEk	0.433	0.397	-0.026	0.719
CusKC -> StratAdap	0.512	0.522	0.351	0.707
CusO -> CusKC	0.378	0.421	0.177	0.660
StratAdap -> KinPemEk	0.460	0.472	0.044	0.937

##### Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
ComKC -> KinPemEk	0.014	0.009	-0.005	-0.234	0.247
ComKC -> StratAdap	0.298	0.298	0.000	0.108	0.439
ComO -> ComKC	0.391	0.413	0.022	-0.140	0.612
CrossF -> KinPemEk	0.003	0.025	0.022	-0.355	0.386
CrossF -> StratAdap	0.232	0.234	0.001	0.014	0.421
CusKC -> KinPemEk	0.433	0.397	-0.036	0.051	0.758
CusKC -> StratAdap	0.512	0.522	0.010	0.349	0.694
CusO -> CusKC	0.378	0.421	0.043	0.064	0.600
StratAdap -> KinPemEk	0.460	0.472	0.013	0.044	0.935

##### Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ComKC -> KinPemEk	0.137	0.139	0.079	1.745	0.081
ComKC -> StratAdap					
ComO -> ComKC					
ComO -> KinPemEk	0.059	0.059	0.058	1.023	0.307
ComO -> StratAdap	0.116	0.121	0.052	2.244	0.025
CrossF -> KinPemEk	0.107	0.116	0.083	1.292	0.197
CrossF -> StratAdap					
CusKC -> KinPemEk	0.235	0.241	0.114	2.062	0.039
CusKC -> StratAdap					
CusO -> CusKC					
CusO -> KinPemEk	0.253	0.267	0.108	2.335	0.020

CusO -> StratAdap	0.194	0.220	0.079	2.440	0.015
StratAdap -> KinPemEk					

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ComKC -> KinPemEk	0.137	0.139	0.007	0.314
ComKC -> StratAdap				
ComO -> ComKC				
ComO -> KinPemEk	0.059	0.059	-0.053	0.183
ComO -> StratAdap	0.116	0.121	0.027	0.218
CrossF -> KinPemEk	0.107	0.116	-0.002	0.306
CrossF -> StratAdap				
CusKC -> KinPemEk	0.235	0.241	0.023	0.479
CusKC -> StratAdap				
CusO -> CusKC				
CusO -> KinPemEk	0.253	0.267	0.080	0.490
CusO -> StratAdap	0.194	0.220	0.081	0.398
StratAdap -> KinPemEk				

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
ComKC -> KinPemEk	0.137	0.139	0.002	0.018	0.340
ComKC -> StratAdap					
ComO -> ComKC					
ComO -> KinPemEk	0.059	0.059	0.000	-0.048	0.188
ComO -> StratAdap	0.116	0.121	0.005	0.017	0.214
CrossF -> KinPemEk	0.107	0.116	0.010	-0.001	0.309
CrossF -> StratAdap					
CusKC -> KinPemEk	0.235	0.241	0.006	0.014	0.469
CusKC -> StratAdap					
CusO -> CusKC					
CusO -> KinPemEk	0.253	0.267	0.015	0.071	0.475
CusO -> StratAdap	0.194	0.220	0.026	0.036	0.328
StratAdap -> KinPemEk					

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ComKC -> KinPemEk	0.151	0.149	0.125	1.209	0.227
ComKC -> StratAdap	0.298	0.298	0.083	3.580	0.000
ComO -> ComKC	0.391	0.413	0.141	2.765	0.006
ComO -> KinPemEk	0.059	0.059	0.058	1.023	0.307
ComO -> StratAdap	0.116	0.121	0.052	2.244	0.025
CrossF -> KinPemEk	0.110	0.142	0.176	0.625	0.532
CrossF -> StratAdap	0.232	0.234	0.105	2.220	0.027
CusKC -> KinPemEk	0.668	0.638	0.159	4.207	0.000
CusKC -> StratAdap	0.512	0.522	0.088	5.795	0.000
CusO -> CusKC	0.378	0.421	0.132	2.870	0.004
CusO -> KinPemEk	0.253	0.267	0.108	2.335	0.020
CusO -> StratAdap	0.194	0.220	0.079	2.440	0.015
StratAdap -> KinPemEk	0.460	0.472	0.223	2.063	0.039

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ComKC -> KinPemEk	0.151	0.149	-0.106	0.387
ComKC -> StratAdap	0.298	0.298	0.122	0.444
ComO -> ComKC	0.391	0.413	0.155	0.658
ComO -> KinPemEk	0.059	0.059	-0.053	0.183
ComO -> StratAdap	0.116	0.121	0.027	0.218
CrossF -> KinPemEk	0.110	0.142	-0.191	0.519



CrossF -> StratAdap	0.232	0.234	0.022	0.430
CusKC -> KinPemEk	0.668	0.638	0.246	0.896
CusKC -> StratAdap	0.512	0.522	0.351	0.707
CusO -> CusKC	0.378	0.421	0.177	0.660
CusO -> KinPemEk	0.253	0.267	0.080	0.490
CusO -> StratAdap	0.194	0.220	0.081	0.398
StratAdap -> KinPemEk	0.460	0.472	0.044	0.937

Confidence Intervals Bias  
Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
ComKC -> KinPemEk	0.151	0.149	-0.002	-0.103	0.389
ComKC -> StratAdap	0.298	0.298	0.000	0.108	0.439
ComO -> ComKC	0.391	0.413	0.022	-0.140	0.612
ComO -> KinPemEk	0.059	0.059	0.000	-0.048	0.188
ComO -> StratAdap	0.116	0.121	0.005	0.017	0.214
CrossF -> KinPemEk	0.110	0.142	0.032	-0.238	0.431
CrossF -> StratAdap	0.232	0.234	0.001	0.014	0.421
CusKC -> KinPemEk	0.668	0.638	-0.030	0.284	0.903
CusKC -> StratAdap	0.512	0.522	0.010	0.349	0.694
CusO -> CusKC	0.378	0.421	0.043	0.064	0.600
CusO -> KinPemEk	0.253	0.267	0.015	0.071	0.475
CusO -> StratAdap	0.194	0.220	0.026	0.036	0.328
StratAdap -> KinPemEk	0.460	0.472	0.013	0.044	0.935

## Quality Criteria

R Square

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ComKC	0.153	0.190	0.108	1.409	0.159
CusKC	0.143	0.195	0.110	1.304	0.192
KinPemEk	0.769	0.781	0.083	9.244	0.000
StratAdap	0.863	0.859	0.062	13.918	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ComKC	0.153	0.190	0.031	0.433
CusKC	0.143	0.195	0.032	0.436
KinPemEk	0.769	0.781	0.568	0.901
StratAdap	0.863	0.859	0.701	0.940

Confidence Intervals Bias  
Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
ComKC	0.153	0.190	0.038	0.017	0.373
CusKC	0.143	0.195	0.052	0.010	0.359
KinPemEk	0.769	0.781	0.012	0.501	0.868
StratAdap	0.863	0.859	-0.003	0.660	0.932

R Square Adjusted

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ComKC	0.132	0.170	0.111	1.184	0.237

CusKC	0.121	0.175	0.112	1.082	0.280
KinPemEk	0.744	0.757	0.092	8.071	0.000
StratAdap	0.852	0.848	0.067	12.738	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ComKC	0.132	0.170	0.006	0.419
CusKC	0.121	0.175	0.008	0.421
KinPemEk	0.744	0.757	0.521	0.890
StratAdap	0.852	0.848	0.677	0.935

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
ComKC	0.132	0.170	0.039	-0.008	0.357
CusKC	0.121	0.175	0.053	-0.014	0.343
KinPemEk	0.744	0.757	0.013	0.447	0.854
StratAdap	0.852	0.848	-0.004	0.633	0.927

f Square

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ComKC -> KinPemEk	0.000	0.028	0.042	0.009	0.993
ComKC -> StratAdap	0.385	0.453	0.297	1.295	0.196
ComO -> ComKC	0.180	0.262	0.206	0.874	0.382
CrossF -> KinPemEk	0.000	0.054	0.080	0.000	1.000
CrossF -> StratAdap	0.128	0.169	0.144	0.886	0.376
CusKC -> KinPemEk	0.167	0.192	0.159	1.052	0.293
CusKC -> StratAdap	0.647	0.744	0.349	1.855	0.064
CusO -> CusKC	0.167	0.269	0.208	0.802	0.423
StratAdap -> KinPemEk	0.126	0.182	0.166	0.756	0.450

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ComKC -> KinPemEk	0.000	0.028	0.000	0.131
ComKC -> StratAdap	0.385	0.453	0.049	1.200
ComO -> ComKC	0.180	0.262	0.032	0.763
CrossF -> KinPemEk	0.000	0.054	0.000	0.275
CrossF -> StratAdap	0.128	0.169	0.002	0.546
CusKC -> KinPemEk	0.167	0.192	0.002	0.601
CusKC -> StratAdap	0.647	0.744	0.228	1.564
CusO -> CusKC	0.167	0.269	0.033	0.771
StratAdap -> KinPemEk	0.126	0.182	0.001	0.614

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
ComKC -> KinPemEk	0.000	0.009	0.009	-0.268	0.212
ComKC -> StratAdap	0.385	0.298	-0.087	0.316	0.536
ComO -> ComKC	0.180	0.413	0.233	-0.370	0.208
CrossF -> KinPemEk	0.000	0.025	0.025	-0.357	0.385
CrossF -> StratAdap	0.128	0.234	0.106	-0.107	0.233
CusKC -> KinPemEk	0.167	0.397	0.230	-0.315	0.325
CusKC -> StratAdap	0.647	0.522	-0.125	0.589	0.808
CusO -> CusKC	0.167	0.421	0.254	-0.334	0.154
StratAdap -> KinPemEk	0.126	0.472	0.346	-0.224	0.228

Average Variance Extracted (AVE)

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ComKC	0.697	0.679	0.096	7.247	0.000
ComO	0.688	0.666	0.086	8.008	0.000
CrossF	0.764	0.751	0.067	11.383	0.000
CusKC	0.705	0.689	0.094	7.505	0.000
CusO	0.620	0.587	0.098	6.302	0.000
KinPemEk	0.686	0.675	0.076	8.996	0.000
StratAdap	0.689	0.672	0.093	7.408	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ComKC	0.697	0.679	0.457	0.830
ComO	0.688	0.666	0.468	0.796
CrossF	0.764	0.751	0.588	0.848
CusKC	0.705	0.689	0.476	0.837
CusO	0.620	0.587	0.398	0.759
KinPemEk	0.686	0.675	0.511	0.803
StratAdap	0.689	0.672	0.465	0.816

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
ComKC	0.697	0.679	-0.018	0.474	0.835
ComO	0.688	0.666	-0.022	0.528	0.812
CrossF	0.764	0.751	-0.013	0.598	0.852
CusKC	0.705	0.689	-0.016	0.485	0.843
CusO	0.620	0.587	-0.033	0.444	0.787
KinPemEk	0.686	0.675	-0.011	0.512	0.804
StratAdap	0.689	0.672	-0.017	0.475	0.822

Composite Reliability

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ComKC	0.873	0.852	0.082	10.703	0.000
ComO	0.898	0.882	0.065	13.877	0.000
CrossF	0.906	0.897	0.037	24.708	0.000
CusKC	0.877	0.864	0.056	15.710	0.000
CusO	0.828	0.791	0.089	9.285	0.000
KinPemEk	0.897	0.889	0.038	23.781	0.000
StratAdap	0.869	0.855	0.056	15.654	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ComKC	0.873	0.852	0.642	0.936
ComO	0.898	0.882	0.770	0.940
CrossF	0.906	0.897	0.805	0.944
CusKC	0.877	0.864	0.726	0.939
CusO	0.828	0.791	0.591	0.904
KinPemEk	0.897	0.889	0.799	0.942
StratAdap	0.869	0.855	0.714	0.930

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
ComKC	0.873	0.852	-0.021	0.691	0.940
ComO	0.898	0.882	-0.016	0.818	0.947
CrossF	0.906	0.897	-0.009	0.811	0.947
CusKC	0.877	0.864	-0.013	0.737	0.942
CusO	0.828	0.791	-0.036	0.684	0.918
KinPemEk	0.897	0.889	-0.008	0.804	0.944
StratAdap	0.869	0.855	-0.014	0.727	0.933

rho\_A

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ComKC	0.798	0.786	0.251	3.183	0.002
ComO	0.861	0.867	0.300	2.871	0.004
CrossF	0.864	0.869	0.041	20.903	0.000
CusKC	0.796	0.768	0.114	6.972	0.000
CusO	0.830	0.703	0.528	1.573	0.116
KinPemEk	0.854	0.844	0.058	14.675	0.000
StratAdap	0.777	0.745	0.118	6.591	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ComKC	0.798	0.786	0.506	0.915
ComO	0.861	0.867	0.570	1.188
CrossF	0.864	0.869	0.771	0.930
CusKC	0.796	0.768	0.478	0.904
CusO	0.830	0.703	0.023	1.344
KinPemEk	0.854	0.844	0.705	0.924
StratAdap	0.777	0.745	0.424	0.890

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
ComKC	0.798	0.786	-0.012	0.392	0.899
ComO	0.861	0.867	0.006	-0.957	1.000
CrossF	0.864	0.869	0.004	0.719	0.914
CusKC	0.796	0.768	-0.028	0.479	0.904
CusO	0.830	0.703	-0.128	0.529	2.108
KinPemEk	0.854	0.844	-0.010	0.701	0.920
StratAdap	0.777	0.745	-0.032	0.472	0.893

Cronbach's Alpha

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ComKC	0.781	0.746	0.124	6.315	0.000
ComO	0.850	0.839	0.052	16.322	0.000
CrossF	0.844	0.826	0.070	12.082	0.000
CusKC	0.790	0.756	0.123	6.447	0.000
CusO	0.712	0.648	0.169	4.220	0.000
KinPemEk	0.846	0.830	0.067	12.691	0.000
StratAdap	0.774	0.737	0.123	6.314	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ComKC	0.781	0.746	0.403	0.897

ComO	0.850	0.839	0.709	0.915
CrossF	0.844	0.826	0.643	0.910
CusKC	0.790	0.756	0.447	0.902
CusO	0.712	0.648	0.222	0.865
KinPemEk	0.846	0.830	0.666	0.918
StratAdap	0.774	0.737	0.407	0.887

Confidence Intervals Bias  
Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
ComKC	0.781	0.746	-0.035	0.443	0.903
ComO	0.850	0.839	-0.011	0.731	0.917
CrossF	0.844	0.826	-0.018	0.663	0.913
CusKC	0.790	0.756	-0.034	0.472	0.907
CusO	0.712	0.648	-0.065	0.334	0.879
KinPemEk	0.846	0.830	-0.016	0.677	0.920
StratAdap	0.774	0.737	-0.036	0.440	0.892

SRMR

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
Saturated Model	0.097	0.084	0.019	5.102	0.000
Estimated Model	0.295	0.142	0.027	10.996	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Saturated Model	0.097	0.084	0.057	0.130
Estimated Model	0.295	0.142	0.099	0.201

d\_OLS

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
Saturated Model	2.571	2.039	1.012	2.539	0.011
Estimated Model	24.040	5.733	2.243	10.720	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Saturated Model	2.571	2.039	0.888	4.639
Estimated Model	24.040	5.733	2.690	11.153

d\_G

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
Saturated Model	3.086	n/a	n/a		
Estimated Model	4.262	14.871	43.730	0.097	0.922

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Saturated Model	3.086	n/a	2.109	208.792

Estimated Model	4.262	14.871	2.267	133.154
-----------------	-------	--------	-------	---------

Inner Model

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
ComKC						1.000	1.000
ComO	1.000						
CrossF						1.000	1.000
CusKC						1.000	1.000
CusO					1.000		
KinPemEk							
StratAdap						1.000	

Outer Model

	ComKC	ComO	CrossF	CusKC	CusO	KinPemEk	StratAdap
X11					-1.000		
X13					-1.000		
X14					-1.000		
X21		-1.000					
X22		-1.000					
X23		-1.000					
X24		-1.000					
X31			-1.000				
X32			-1.000				
X33			-1.000				
Y11				-1.000			
Y13				-1.000			
Y14				-1.000			
Y22	-1.000						
Y23	-1.000						
Y24	-1.000						
Y31							-1.000
Y32							-1.000
Y33							-1.000
Y41						-1.000	
Y42						-1.000	
Y43						-1.000	
Y44						-1.000	

MODEL BOOTSTRAPPING

